

U. PORTO



**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM CONTEXTO DE
CONTRAÇÃO ECONÓMICA – ESTUDO DE CASO**

JOÃO MANUEL SOUSA BARBOSA, nº 110483018

SETEMBRO DE 2013



Nota biográfica

João Barbosa nasceu no Porto em 3 de Novembro de 1984.

Percorreu a sua vida académica em escolas da cidade do Porto e licenciou-se em Gestão, em 2007, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Em julho de 2006 foi admitido na empresa MCoutinho Peças e Reparação Automóvel, SA, para um estágio de verão e, posteriormente, um estágio curricular exercendo funções do departamento de Contabilidade/Financeiro. Entre novembro de 2007 e julho de 2008, realizou um estágio profissional na mesma empresa, acumulando às funções já anteriormente executadas, o processamento salarial e todos os processos administrativos relacionados com os recursos humanos dessa empresa (com cerca de 150 trabalhadores). Terminado este estágio, continuou em funções na mesma empresa, agora vinculado através de um contrato de trabalho.

Em maio de 2009 foi convidado para integrar a equipa de Recursos Humanos, da empresa MCoutinho SGPS, SA, passando assim a desempenhar funções como técnico de recursos humanos para todas as empresas do Grupo MCoutinho (com cerca de 900 colaboradores), ligado à vertente administrativa/jurídica desse departamento.

Em junho de 2011, passou a coordenar a área da gestão administrativa de recursos humanos do Grupo (funções que desempenha atualmente), passando assim a ter uma responsabilidade acrescida em relação às suas funções anteriores.

Na segunda metade de 2011, retomou a vida académica, inscrevendo-se no mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Para que este trabalho pudesse ser concluído, foram várias as pessoas que contribuíram, seja pelo incentivo ou pela colaboração a nível mais técnico. Gostaria de deixar os seguintes agradecimentos especiais:

Ao meu orientador, Professor Doutor José Varejão, por ter aceitado o desafio de ser orientador desta tese, pelo fundamental contributo que a sua experiência e pragmatismo me proporcionou e sem o qual não seria possível concluir este trabalho. A sua disponibilidade foi importantíssima no sentido me fornecer o *feedback* adequado e oportuno durante as várias fases desta tese.

Ao Sr. António Coutinho por me ter dado a oportunidade de conduzir este trabalho no Grupo MCoutinho, dado que o facto de ser um Grupo e um negócio que conheço, facilitou a realização desta tese.

A todos os meus superiores hierárquicos com quem tive o prazer de trabalhar e que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e por, indiretamente, terem conduzido a minha carreira para aquilo que é hoje e que sem eles este trabalho nunca seria concretizado, nomeadamente Fernanda Tavares, Paulo Maravalhas, Rui Oliveira e Helena Cruz.

A toda a Equipa dos Recursos Humanos do Grupo MCoutinho, com quem tenho o prazer de trabalhar (Fernanda, Patrícia, Vera, Ana, João), pelo apoio e ideias que me deram durante este ano.

Ao Pedro Gonçalves pela disponibilidade em fornecer alguns dados, informações e explicações essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos amigos e à família pelo incentivo que me deram durante a realização deste trabalho, em especial aos meus pais por todos os sacrifícios que fizeram por mim.

À Guida pelo incentivo e pela ajuda preciosa na realização desta tese e por fazer especial cada dia da minha vida.

Resumo

O presente trabalho tem como objeto de estudo o sistema de remuneração variável da equipa comercial de uma empresa do setor automóvel, com o objetivo de analisar de que forma se comporta o sistema de remuneração variável, num contexto de contração económica e, principalmente, de que forma aquele evoluiu entre 2008 e 2012. Neste período é possível analisar a transição de uma situação de estabilidade económica, para uma situação de crise no setor automóvel. Neste trabalho foram analisados os dados de equipas de comerciais de veículos novos e usados.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa assente na revisão bibliográfica sobre esta temática e, posteriormente, uma abordagem quantitativa no tratamento dos dados, com o objetivo de conhecer a evolução das remunerações pagas aos comerciais no período em análise, bem como a dos custos e retornos da atividade comercial para a empresa. Foi ainda descrito, de forma exaustiva, o modelo de negócio da empresa, bem como os sistemas de compensação utilizados e a forma como este se comportam no período em estudo, verificando que o modelo atual utilizado pela empresa se encontra desajustado bem como os motivos para tal situação.

Palavras-chave: setor automóvel, remuneração variável, vendedor, custo, retorno, risco.

Abstract

The present work aims to study the variable remuneration system of the trade team in a company of the automotive sector, in order to analyze how the variable compensation system behaves in a context of economic contraction and, especially, how it evolved between 2008 and 2012. In this period, it is possible to analyze the transition from a situation of economic stability to a crisis in the automotive sector. In this study, we analyzed the data from the trade team of new and used vehicles.

It has been used a qualitative approach based on the literature review of this subject and, then a quantitative approach in the treatment of the data, in order to know the evolution of the salaries of the trade team in the period, as well as the costs and returns of the commercial activity for the company. It has also been described exhaustively, the business model of the company, as well the compensation schemes used and how it behave in the period, in order to check if the current model used by the company is inadequate and the reasons for such situation.

Keywords: automotive sector, variable compensation, seller, cost, return, risk.

Índice

Introdução	1
Metodologia	3
Revisão bibliográfica	4
Sistemas de compensações.....	4
Componentes de recompensas	7
Remuneração variável.....	9
Remuneração de comerciais.....	11
Margem bruta	13
Um novo paradigma?	14
Exemplos de sucessos e erros.....	16
Caso prático.....	19
Contextualização do setor	19
Comerciais e o modelo de negócio	23
Sistemas de compensações - Modelo MCoutinho.....	25
Análise de dados	31
Remunerações	31
Retorno e custos	40
Risco.....	48
Conclusão.....	50
Bibliografia	53

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama do departamento de vendas.....	24
Figura 2 – Sistema de compensação da MCoutinho	26

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de veículos (ligeiros e pesados) vendidos entre 1970 e 2011, em Portugal	20
Gráfico 2 – Evolução do número de colaboradores no GMC entre Janeiro de 2007 e Janeiro de 2013.....	21
Gráfico 3 – Composição da estrutura de RH por área de negócio (%) na MCoutinho, em 2012	22
Gráfico 4 – Composição da estrutura de Recursos Humanos por habilitações literárias na MCoutinho, em 2012	23
Gráfico 5 – Composição do total das remunerações (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012	27
Gráfico 6 – Composição da remuneração variável (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	31
Gráfico 7 – Evolução das remunerações totais anuais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012	32
Gráfico 8 – Evolução das remunerações fixas anuais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012	34
Gráfico 9 – Evolução das remunerações variáveis anuais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	35
Gráfico 10 – Evolução do peso de cada rubrica da remuneração variável (%) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	36
Gráfico 11 – Evolução do peso da remuneração variável e do número de unidades vendidas (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	38
Gráfico 12 – Evolução das remunerações totais (€) pagas a dois comerciais de veículos novos na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	39
Gráfico 13 – Evolução do peso do custo das remunerações e dos outros custos, no custo total dos comerciais, anualmente por comercial (€) na MCoutinho, entre 2008 e 2012	41
Gráfico 14 – Evolução do custo total anual dos Comerciais e do custo total anual por Comercial (€) na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	42
Gráfico 15 – Evolução do retorno (€) vs. comissões(€) anual na MCoutinho, entre 2008 e 2012	43
Gráfico 16 – Evolução peso do valor total das comissões no valor total do retorno (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012.....	45
Gráfico 17 – Evolução da margem (€) e da comissão por unidade vendida (€) da MCoutinho, entre 2008 e 2012	46
Gráfico 18 – Evolução da rentabilidade dos comerciais (€) da MCoutinho, entre 2008 e 2012	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução dos valores máximos e médios dos valores anuais pagos aos comerciais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012	37
Tabela 2 – Evolução dos valores pagos (€) a dois comerciais de veículos novos na MCoutinho, entre 2008 e 2012	40

Introdução

A crise financeira atual, considerada a mais grave desde a Grande Depressão dos anos 30 do século XX, despoletou um forte abrandamento da atividade do setor automóvel, forçando o encerramento de vários concessionários e a falência de algumas marcas.

Portugal também não tem sido exceção e apesar de o Governo ter criado em 2010 um programa de apoio às empresas deste setor, o cenário manteve-se até aos dias de hoje.

Os sistemas de remuneração variável desempenham um papel primordial para a empresa, principalmente em contextos de crises económicas, a vários níveis, nomeadamente na partilha do risco, na motivação, no absentismo, na rotatividade dos colaboradores, entre outros. Um mau sistema pode destruir a empresa, enquanto um bom sistema pode orientar os colaboradores para os interesses da organização e ajudar a ajustar o modelo de negócio às novas exigências do mercado. Estes sistemas devem ser regularmente avaliados, de modo a que a organização verifique se está a pagar corretamente aos seus colaboradores e se o seu esforço é devidamente avaliado e recompensado. Os sistemas de remuneração têm, também, um papel fundamental na gestão da partilha do risco do negócio e podem ser utilizados pela organização para transmitir o risco da empresa para o trabalhador, ou vice-versa.

Deste modo, o objetivo deste trabalho é analisar a forma como o sistema de compensação no Grupo MCoutinho se comporta entre 2008 e 2012, verificar o contributo do mesmo no retorno e nos custos para a empresa e examinar de que forma a organização se adapta às novas circunstâncias. Inicialmente será realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática das remunerações variáveis. Nas secções seguintes contextualizar-se-á o setor, a empresa e o modelo de negócio e, posteriormente, analisar todos os dados (remunerações, custos, etc) da empresa entre 2008 e 2012. Assim, tentar-se-á responder à seguinte pergunta de partida: o sistema de remuneração variável



praticado atualmente aos comerciais pelo Grupo MCoutinho é eficaz, tendo em consideração o contexto de crise económica?

Metodologia

Numa primeira fase, o presente trabalho seguirá uma abordagem qualitativa, com uma revisão bibliográfica sobre remunerações. Posteriormente serão analisados os registos de custos de pessoal, bem como a informação das unidades vendidas efetuadas por uma empresa do setor do comércio automóvel. Os dados analisados estão compreendidos entre 2008 e 2012 e referem-se às várias equipas de comerciais existentes na empresa em causa. Posteriormente, os dados serão compactados por mês e por equipa/vendedor, para poder analisar-se com exatidão quais os custos e retornos ao longo do período em análise, verificando de que forma estes números acompanham a tendência do setor automóvel.

Revisão bibliográfica

Sistemas de compensações

O tema em análise tem sido recentemente assunto de vários estudos e pesquisas, devido à cada vez maior circulação e facilidade de mobilidade dos trabalhadores entre as empresas. Assim, as retribuições e os benefícios oferecidos pelas organizações são fundamentais no sentido de reter os atuais trabalhadores e conseguir atrair os melhores trabalhadores dos setores em causa. Quando se aborda a questão de remunerações variáveis, está apenas a considerar-se uma pequena parcela dos sistemas de recompensas. Este tipo de sistemas compreende todas as compensações pecuniárias e não pecuniárias entregues aos colaboradores, em função do trabalho que estes desempenham para as entidades empregadoras. Câmara (2000) argumenta que se deve falar em “sistemas” e não em “sistema”, devido à existência de vários tipos de contrapartidas que devem estar ligadas e em harmonia com os objetivos estratégicos da organização. Segundo Lawler (1990), estes sistemas devem ter os seguintes objetivos:

- Atrair e reter colaboradores: constitui a consequência mais direta de bons sistemas de recompensas, isto é, se estes estiverem bem montados, conseguirão atrair os melhores profissionais da área e reduzir, também, o *turnover* (que segundo estudos realizados por Mirvis e Lawler, em 1991, no caso dos gestores de topo podem representar custos bastante elevados);
- Motivar: as recompensas devem levar os colaboradores a seguir os comportamentos esperados pelas organizações e evitar atitudes que os trabalhadores possam ter em interesse próprio e contra os da empresa. Contudo, não chega pagar um valor elevado para motivar, visto que é necessário que os colaboradores tenham a perceção que as boas recompensas são fruto do bom desempenho;

- Implementar a cultura organizacional: pelos motivos referidos no ponto anterior, estes sistemas podem persuadir os trabalhadores a terem determinados comportamentos e, por isso, podem ser um excelente instrumento para a manutenção ou mudança da cultura organizacional;
- Definição de estrutura: a existência de determinados benefícios podem motivar os colaboradores a quererem subir alguns degraus na hierarquia e nesse sentido a assumirem maiores responsabilidades na organização;
- Reduzir custos: visto que os custos salariais podem representar uma grande quota nos custos totais na organização (em alguns setores até cerca de metade do total dos custos), os sistemas de recompensas devem ter os custos controlados em função dos benefícios que lhe são atribuídos e acima de tudo ter uma estrutura de custos flexível que lhe permita adaptar os custos à situação económica do setor/país.

A elaboração de um sistema de compensações não é um processo simples, tanto na sua conceção como na sua manutenção. Este deve estar alinhado com a estratégia organizacional da empresa, pois só desta forma os colaboradores terão incentivos para agir de acordo com os interesses das empresas onde estão inseridos. Também por este motivo, e ao contrário do que se possa pensar, a decisão de pagar um valor elevado pode não chegar para despoletar um alto desempenho, isto porque segundo Lawler (1990), os colaboradores que se habituem a receber elevados salários acabam por não dar grande relevância ao dinheiro. Assim, é necessário garantir outras formas de compensação que os trabalhadores valorizem, para os manter motivados a atingir os objetivos propostos pela empresa. Interessa saber então, quais as decisões que a empresa deve ter em conta na sua política compensatória. Gomez-Mejia *et al.* (1995) in Cunha *et al.* (2010) identifica algumas questões relevantes nomeadamente:

- Equidade externa ou interna: o cenário ideal equivaleria aos salários competitivos comparativamente com os praticados no mercado e que internamente as pessoas que exerçam as mesmas funções recebessem o

mesmo, contudo na prática são poucas as empresas que o conseguem. Deste modo, a empresa terá que encontrar um equilíbrio entre a satisfação interna (equidade interna) e a capacidade de atrair os melhores colaboradores (equidade externa);

- Pagamento fixo ou variável: ambas as formas de pagamento têm as suas vantagens e desvantagens. Remunerar de forma fixa permite uma maior previsibilidade nos custos, mas pode não incentivar o melhor desempenho dos trabalhadores;
- Desempenho ou pertença: deve pagar-se de acordo com o desempenho dos colaboradores ou devem todos receber o mesmo? Tal como no ponto anterior, existem prós e contras, nomeadamente no desenvolvimento de um espírito de grupo e na motivação individual para atingir os objetivos;
- Pagar por função ou por trabalhador: o pagamento pode ser feito à função, independentemente da pessoa que o ocupa cargo, ou pode ser pago em função da pessoa que o ocupa, tendo em consideração as características da mesma. Esta decisão pode ser influenciada pelo tipo de empresa e das tarefas, em função da importância das características pessoais no alcançar dos objetivos;
- Elite ou coletivo: esta decisão está relacionada com o primeiro ponto, no que concerne à equidade interna. Deve a empresa admitir a existência de uma elite de colaboradores ou deve considerar todos os colaboradores como tendo o mesmo estatuto? Admitir a existência da elite pode afetar negativamente a perceção de equidade interna;
- Pagar menos ou mais que o mercado: a empresa poderá pagar acima do mercado, conseguindo assim atrair os melhores profissionais, mas se assim for, aumentará o peso dos custos. Pagando abaixo do mercado a empresa poderá ter dificuldades, que passarão pela dificuldade em reter os atuais colaboradores;

- Pagamento em dinheiro ou de outras formas: é reconhecido que as compensações monetárias têm um efeito motivacional nos colaboradores, contudo é importante que estas sejam complementadas com outro tipo de benefícios (nomeadamente sociais);
- Ocultação de pagamentos: deverá a empresa esconder (mesmo dentro da própria empresa) o que paga aos seus colaboradores? Esta decisão está relacionada com o princípio de equidade interna, visto que se existir equidade a empresa não terá problemas em divulgar os seus salários, porque não verá inconveniente em esconder o que seja;
- Centralização nas decisões de pagamento: esta decisão é importante para as empresas que tenham negócios distintos. A empresa terá que decidir se trata todos os negócios da mesma forma, ou se deve ter em conta a especificidade de cada um, tendo políticas diferentes.

Componentes de recompensas

Após a empresa ter respondido a estas questões pertinentes, encontra-se em condições que definir a sua política de recompensas.

Não existe apenas uma forma de classificar as recompensas. Tosdal (1953) sugere que as recompensas devem incluir as seguintes componentes:

- Salário;
- Comissões;
- Prémios especiais;
- Bónus;
- Partilha de lucros;
- Pagamento de despesas;
- Outros benefícios.

Por seu turno, Câmara *et al.* (2001) propõe a seguinte separação:

- Recompensas extrínsecas: as recompensas mais relevantes são compostas pelos salários, os benefícios sociais e específicos; estas por si só não geram motivação, mas podem causar desmotivação;
- Recompensas intrínsecas: quando bem utilizadas, podem criar condições para um maior compromisso entre trabalhador e empresa. E podem manifestar-se por exemplo através da autonomia no trabalho, do reconhecimento e da progressão na carreira.

Estes são apenas dois exemplos de autores que recentemente caracterizaram os sistemas de compensações, mas já antes outros o tinham feito, como por exemplo Gérard Donnadieu (1986), que os decompõem da seguinte forma:

- Remuneração direta: salário, horas extras e outras compensações intrínsecas ao desempenho;
- Complementos de remuneração: carteira de ações, planos de poupança, participação no capital da empresa;
- Complementos de curto prazo: automóvel, telefone pessoal, descontos em produtos da empresa, bolsa de estudo para os filhos, etc;
- Complementos de longo prazo: complementos de reforma, seguro de vida, seguro de doença, conta poupança a prazo, etc.

Como acima referido, existem vários benefícios que podem ser utilizados para motivar os colaboradores e beneficiar ainda do facto de algumas destas regalias estarem isentas de impostos. Entre esses benefícios pode identificar-se:

- Subsídio de alimentação;
- Complementos de subsídio de doença;
- Planos de reforma;
- Carro de serviço;
- Cartão de crédito;

- Opções de compras de ações da empresa;
- Seguro de saúde.

Remuneração variável

Existem várias formas de recompensar o esforço do trabalhador e as empresas devem criar um plano articulado por forma a motivar os trabalhadores a seguirem a sua estratégia. Por norma uma das decisões mais complexas que as organizações têm que tomar, é a de incluir ou não uma parte variável nas retribuições dos colaboradores. Edward Lazear, deu um dos principais contributos em relação a esta matéria, descrevendo, por exemplo, as grandes diferenças entre o pagamento baseado no *input* e no *output*. A remuneração variável refere-se à parte da remuneração que é atribuída ao colaborador em função dos resultados obtidos, ou caso o mesmo atinga determinados objetivos e por esse motivo é uma componente que não é certa. A decisão de utilizar ou não este tipo de remuneração terá que ter em conta o setor de atividade onde a empresa se insere e quais as funções que existem na mesma, isto porque em determinadas situações o pagamento de remuneração variável pode revelar-se não benéfico. Lazear (1998), Zoltners *et al.* (2006), Tosdal (1953), e Basu *et al.* (1985), apontaram uma série de vantagens e desvantagens na utilização de remunerações variáveis. Entre as vantagens é possível apontar:

- Aumento do empenho e da vontade dos colaboradores em atingirem os objetivos propostos;
- Maior flexibilidade da organização, permitindo que esta possa adaptar as suas políticas de remunerações à situação do mercado;
- Interligação entre os custos com pessoal e os benefícios, o que permite que em setores, com ciclos económicos muito acentuados, não existam custos com pessoal elevados, sem o retorno financeiro correspondente;
- Eliminação, em processos de recrutamento, dos candidatos que consideram que não atingirão os objetivos pressupostos e que, por esse

facto, não seriam boas contratações para as organizações. Também por este motivo só os melhores trabalhadores sentem incentivo em manterem-se na empresa.

Apesar de tudo, este tipo de recompensas pode, igualmente, acarretar alguns inconvenientes para as organizações que o utilizam, nomeadamente:

- Alguns trabalhadores mais experientes podem não aceitar ser remunerados desta forma, por considerarem que já deram provas do seu desempenho e não querem ter uma percentagem do seu salário “em risco”;
- A monitorização do desempenho dos colaboradores pode em alguns casos ser dispendiosa e, em certas circunstâncias, esses custos determinam a não utilização de sistemas de remuneração variável;
- A cooperação entre os colaboradores da empresa poderá ser penalizada;
- Em determinadas funções, nomeadamente de suporte/administrativas, pode não ser fácil encontrar métricas objetivas para avaliar o desempenho e, caso se opte por critérios mais subjetivos, a atribuição pode ser entendida como injusta internamente;
- Os colaboradores podem dar prioridade às atividades que são valoradas para a remuneração variável, negligenciando das outras atividades.

Daqui se pode depreender que não se trata de uma decisão fácil, a de remunerar de forma fixa ou variável, não existindo uma resposta universal relativamente a este ponto. A investigação empírica sugere, contudo, o pagamento via componente fixa quando é mais difícil medir a produtividade do trabalhador e o pagamento via componente variável nas situações em que existe uma forte correlação entre o esforço e os resultados. Se a decisão for a de utilizar a remuneração variável, a empresa terá que pensar que tipo de desempenho irá recompensar, isto é, se deverá avaliar o desempenho

individual, o de uma determinada equipa, de uma unidade de negócio ou de uma organização como um todo. Em qualquer uma das opções existem vantagens e desvantagens, e a escolha deve ser feita em função dos interesses da organização e do contexto onde esta se insere. Por exemplo se os resultados forem alcançados essencialmente fruto da cooperação de vários elementos dentro da equipa, então fará sentido utilizar prémios coletivos no sentido de estimular a cooperação entre os vários elementos; se o resultado for alcançado em função do trabalho de um colaborador, então poderá ser utilizada uma remuneração variável em função do desempenho individual, promovendo assim uma cultura organizacional mais individualista, o que poderá contudo prejudicar a relação entre os vários colaboradores.

Remuneração de comerciais

Nas funções comerciais, dependendo da atividade em causa, a remuneração variável pode representar mais de metade do valor total auferido durante o mês. John e Weitz (1989) apontam três factos que podem ditar o aumento da componente fixa em detrimento da variável, particularmente, se for difícil medir a performance do comercial, se a empresa estiver inserida num negócio com elevado nível de incerteza/instabilidade e se a empresa tiver que controlar o desempenho de uma equipa de comerciais com dimensões consideráveis. Coughlan e Narasimha (1992) definem o volume de vendas, a experiência, as habilitações literárias e a antiguidade na empresa como pontos que influenciam positivamente o rácio salário/remuneração total. O custo de oportunidade tem sido, igualmente, um fator relevante, uma vez que o seu aumento deve ser acompanhado por um aumento da componente fixa, de forma a evitar que o comercial saia da empresa. Em sentido contrário, a diminuição da componente variável paga aos comerciais é associada à melhoria da reputação da empresa, à aposta em publicidade e melhoria da qualidade do produto, visto que se considera que a venda não se concretiza apenas pelas competências do comercial, mas também pelo investimento da empresa.

Outros autores salientam a importância dos sistemas de compensação na retenção dos vendedores, visto que a própria função é vulnerável. Por exemplo, Lucas *et al.* (1987) sugerem que a rotação de comerciais poderia estar mais relacionada com fatores externos do que internos, dado que as condições económicas e as oportunidades de emprego do setor podem ter uma forte influência nestas decisões. Os mesmos autores referem que cabe aos chefes de vendas serem mais pró-ativos face a estas mudanças, criando condições e desafios às suas equipas, no sentido de os motivarem. Curiosamente Joseph e Kalwani (1992), concluíram que os sistemas de prémios são de facto eficazes, mas apenas nas empresas onde o total de remunerações praticadas é superior à média do restante setor. Zoltners *et al.* (2006) identificam seis fatores que influenciam a rotação de comerciais:

- Tratamento respeitoso;
- Reconhecimento;
- Remuneração;
- Oportunidades de crescimento;
- Qualidade de vida;
- Interesse pelo trabalho.

Um aspeto importante a referir, e que parece ser consensual entre os académicos, é que os sistemas de remuneração variável devem ser claros e facilmente comunicáveis aos seus “utilizadores”, nomeadamente aos vendedores, isto é, estes devem saber claramente o que podem atingir e o que podem ganhar com o exercício das suas funções. Algumas empresas defendem que o melhor plano de incentivos é o sistema mais simples possível, visto ser facilmente compreendido pelos vendedores e também de cálculo simples. Além disso, o empregador deve ter consciência que um dos objetivos dos sistemas de remuneração variável é compensar o esforço e o trabalho dos colaboradores. Por seu turno, o colaborador deve ter a perceção de que o seu esforço é refletido no recibo de vencimento e que existe uma correlação entre o trabalho e a

recompensa, pois caso tal não aconteça o fator motivacional desaparece (Coughlan e Narasimhan, 1992).

Margem bruta

Existem várias formas de construir um sistema de remuneração variável, contudo os mais comuns são os pagamentos via volume de vendas efetuado e pela margem bruta que as vendas realizaram. Esta escolha deve estar relacionada com o tipo de produto vendido ou no mercado em que a empresa se insere. O primeiro é relativamente comum, porém na prática muitas vendas podem não ser sinónimo de muito lucro. Não obstante, poderá fazer sentido ser utilizado em situações em que as margens não sejam muito relevantes, ou mesmo se os preços forem fixos, dado que nestas situações o que interessa é somente a quantidade de produtos ou serviços vendidos (Farley, 1964).

No segundo caso, o comercial, para maximizar as suas comissões, terá que gerir o seu tempo não só para vender produtos ou serviços, mas também para a maximização do lucro da empresa, através da margem das vendas. Nesta situação, a empresa poderá ter uma série de problemas. Por exemplo, se a empresa desejar vender produtos que resultem habitualmente numa comissão relativamente baixa para o comercial, este tenderá a não investir muito do seu tempo a vender esses produtos. Um outro exemplo estará relacionado com o nível do cálculo da margem da venda, dado que em determinados bens ou serviços pode não ser fácil definir o “custo de produção”, ou nos casos em que este custo é demasiadamente variável com as vendas efetuadas e, consequentemente, o lucro efetivo da empresa pode não ser corretamente calculado.

Todavia, a vantagem na utilização da margem bruta é exatamente a de não dar incentivo ao vendedor para que conclua a venda com grandes descontos.

Em ambas as situações as empresas têm que decidir se todos os produtos que o comercial vende são remunerados à mesma taxa ou se existe algum fator que possa diferenciá-los. A este respeito, Farley (1964) argumenta que os produtos devem ser

remunerados pelo mesmo critério e percentagem, considerando que o comercial tem como objetivo maximizar a sua remuneração e, por consequência, irá maximizar o lucro da empresa. Mais tarde, Srinivasan (1981) defende que os produtos com menor elasticidade (das unidades vendidas em função do esforço) devem ser remunerados com uma percentagem inferior, dado que a competência ou esforço do comercial não é fator primordial no processo da venda, como nos restantes casos.

Existem alguns setores de atividade onde a norma é a utilização da remuneração via margem bruta e tal acontece, por exemplo, quando os comerciais têm controlo sobre o preço da venda, como é o caso dos comerciais do setor automóvel (Lal, 1986), visto que só desta forma o vendedor terá interesse em atribuir um preço para a venda, que maximize o lucro da empresa. Para além disso, Lal indica que nas situações em que o comercial possui mais informação do mercado do que o chefe de vendas, a empresa tem vantagens em delegar o controlo do preço de venda no comercial.

Esta situação é, correntemente, explicada pelo facto de que em determinados setores os comerciais são distribuídos por zona ou por tipo de clientes e, por isso, algumas “quotas de clientes” podem ser mais complicadas que outras. Sobre este tema, Jacob Gonik (1978) nota que depois da II Guerra Mundial verificou-se um *boom* na economia e que, por esse motivo, os comerciais conseguiam atingir os seus objetivos facilmente, sem aplicar o mesmo esforço, estando assim a ser pagos excessivamente.

Um novo paradigma?

Nos últimos anos, a literatura tem dado relevância a uma nova forma de remunerar os comerciais e, inclusivamente, algumas empresas já adotaram esta nova política com efeitos positivos na relação trabalhador-empregador como, por exemplo, a Xerox. Sobre este tema, Hunt (2012) conclui que se a empresa delegar a escolha do sistema de remuneração variável no próprio vendedor, poderá obter efeitos positivos na identificação do colaborador com a empresa, bem como o nível de suporte que esta proporciona ao vendedor, sendo estes dois pontos importantes para a diminuição da

rotatividade dos trabalhadores. Na prática trata-se de um sistema de compensações individualizado, podendo o vendedor optar por um plano com um componente fixa mais forte ou pelo contrário um sistema baseado principalmente em comissões e, por isso, sujeito a mais flutuações. Das entrevistas que Hunt (2012) aplicou a comerciais sobre este tema, alguns revelaram que têm uma certa inveja dos vendedores que podem escolher o seu plano de compensações e outros referiram que, nesse momento, ainda estão na mesma empresa, devido a essa flexibilidade remuneratória. Neste estudo, para além de comerciais, foram, também, entrevistados chefes de vendas e diretores e respetivas empresas, tendo-se salientado a importância da existência de opção do plano de compensação, de forma a permitir que estes se adaptem à fase da vida dos comerciais, visto que quando estes são novos estão dispostos a arriscar ter uma componente variável mais pesada, enquanto numa fase mais sénior preferem ter uma maior componente fixa, uma vez que valorizam a estabilidade financeira. Este novo sistema ainda não foi teoricamente muito explorado, mas dado o seu sucesso em algumas empresas, é possível que no futuro se torne uma política organizacional de referência. Um aspeto parece já certo: o facto de existir a possibilidade de escolha parece ter um impacto positivo na satisfação dos comerciais (Botti e Iyengar, 2004).

Risco

São vários os investigadores que se têm debruçado sobre a forma como o risco do negócio é partilhado entre o vendedor e a empresa, o que está diretamente relacionado com a forma como a empresa opta por pagar aos seus comerciais. Isto, porque quanto maior for a componente variável, maiores serão os benefícios e as perdas que aqueles têm em função da expansão ou contração do negócio (respetivamente). Assim sendo, na prática a remuneração variável pode ser utilizada como uma ferramenta de transmissão do risco entre a empresa e o trabalhador, visto que tendo parte da sua remuneração em risco, as flutuações do mercado, acabam por ter repercussões nas compensações pagas. Existe uma panóplia de investigação empírica,

onde os autores assumem que os vendedores são avessos ao risco e, por isso, quanto maior for o risco do negócio, maior deverá ser a componente fixa paga ao vendedor, para compensar a incerteza. Desta forma, parte do risco é transmitido para a empresa dado que os teóricos consideram que a esta será neutra ao risco. Esta opção pode fazer mais sentido, devido ao facto de que com o aumento da incerteza do mercado, mais difícil é avaliar o esforço do vendedor. Alternativamente, e caso o comercial não seja avesso e aceitar o risco, este deve ser compensado com o aumento das percentagens das comissões (Basu *et al.* 1985).

A questão fundamental é perceber quem deve assumir o risco do negócio. Lazear (1998) sugere que devam ser as empresas a suportar o risco, na medida em que estas têm maior facilidade em dissipá-lo (por exemplo, noutros negócios), enquanto os colaboradores têm determinadas necessidades que têm que ser atendidas independentemente do ciclo económico. Esta situação cria contudo um problema de incentivo, dado que aumentando a componente fixa, o trabalhador tem o seu retorno garantido.

Exemplos de sucessos e erros

Como se verificou atrás, o tema das remunerações variáveis é complexo e se pode, por um lado, ser um instrumento capaz de dirigir os comerciais para os interesses das empresas, pode, por outro, ser um instrumento de destruição. Nesse sentido Zoltners *et al.* (2006) apresentam alguns aspetos que podem levar ao sucesso ou ao insucesso na implementação de sistemas de compensação nos comerciais:

- Incentivar as vendas em *cross-selling*: as vendas em *cross-selling* (vender um produto adicional ou outro de uma categoria diferente) têm ultimamente ganho algum relevo, em consequência da nova forma de venda. Assim, os autores chamam a atenção para o facto de que não é suficiente pagar uma comissão para incentivar este tipo de venda, visto que se o valor da comissão for insignificante, o vendedor sentirá que o

esforço não lhe é recompensado, até porque ele não sabe se o cliente irá ser bem tratado;

- Incentivar vendas de novos produtos: os autores referem, também, que uma empresa que já esteja no mercado com uma determinada gama de produtos e introduz um novo produto, não pode remunerar a venda deste da mesma forma como os que já existiam, porque numa primeira fase o que interessa não é o volume de vendas, mas sim que o produto seja divulgado pelos clientes. Remunerar todos os produtos da mesma forma pode, então, levar ao fracasso da introdução no mercado do novo produto;
- Fracasso dos incentivos especiais: algumas empresas utilizam, frequentemente, programas temporários de incentivos especiais para estimular a venda de determinados produtos (por exemplo, os que não estão a ter os resultados esperados). Mas se estes programas não forem devidamente concebidos, podem levar ao desincentivo na venda dos produtos de altas rentabilidades para a empresa e, com isso, ter um efeito adverso;
- Bom plano hoje, pode não sê-lo amanhã: as organizações têm que se adaptar às circunstâncias do ambiente que as rodeiam. Assim um sistema de compensações que funcionava há alguns anos pode ser hoje impotente, face às novas exigências não só do setor, mas também do mercado de trabalho;
- Quanto mais simples, melhor: se um sistema de comissionamento for muito complexo, os comerciais podem chegar ao ponto de não saberem ao certo quais os elementos chave do plano e qual a sua remuneração. Se a empresa conseguir simplificar o sistema terá muitos benefícios com isso;
- Redução nos níveis de pagamento: os autores dão o exemplo de uma empresa que reduziu os níveis de pagamento aos comerciais, mas tal

política acabou por ser um erro, porque maior parte dos vendedores acabaram por sair da empresa e com isso levar muitos clientes consigo para as empresas concorrentes.

Como é possível verificar, um sistema de compensações pode trazer vários benefícios para a organização, quando devidamente coordenado com os interesses da organização e o contexto onde esta se insere, visto que se tal não acontecer, são várias as razões que podem levar ao insucesso do negócio. Na secção seguinte irá analisar-se o modelo da empresa em estudo, para verificar de que forma a abordagem teórica mencionada no presente estudo se aplica na prática desta empresa.

Caso prático

Contextualização do setor

O mercado automóvel tem sido um dos mais fustigados com a recente crise económica, tendência dos últimos dez anos, com maior intensidade nos últimos três anos. Segundo a ACAP (Associação Automóvel de Portugal), a venda de veículos (ligeiros e pesados) caiu cerca de 30% em 2011 (gráfico 1) e os dados até dezembro de 2012 indicam que o mercado continua a decrescer. De acordo com os dados da mesma entidade, seria necessário recuar a meados da década de 80 para se verificar o mesmo volume de vendas que se verificou em 2012. O ano de 2010 foi de facto uma exceção, uma vez que o programa de incentivos ao abate de veículos em fim de vida proporcionou às empresas do setor automóvel um balão de oxigénio, sem o qual provavelmente algumas delas já não estariam de “portas abertas”. Apesar de tudo, esta não é apenas uma realidade nacional; são vários os exemplos internacionais que mostram que este setor se encontra em declínio, nomeadamente o fecho planeado das fábricas da Peugeot em França, implementação de subsídios de abate de carros em final de vida em Espanha e a falência da marca Saab. Neste contexto, os sistemas de remuneração variável que eram aplicados no passado podem não funcionar da forma como as organizações esperam, num mercado que se encontra claramente em declínio.

Para além do negócio de venda de viaturas, algumas empresas (incluindo a que está a ser objeto de análise), associadas a este ramo, têm também o serviço de manutenção e reparação automóvel. Este serviço acompanha o ritmo das vendas, situação confirmada pelo secretário-geral da Associação Nacional de Empresas de Comércio e Reparação Automóvel, Neves da Silva¹, que assume que a crise deste setor atinge números sem precedentes, levando ao fecho de cerca de cinco mil oficinas desde 2009 (fecha cerca de quatro a cinco oficinas por dia).

¹ Notícia no portal da Radio Renascença - http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=1&did=108208

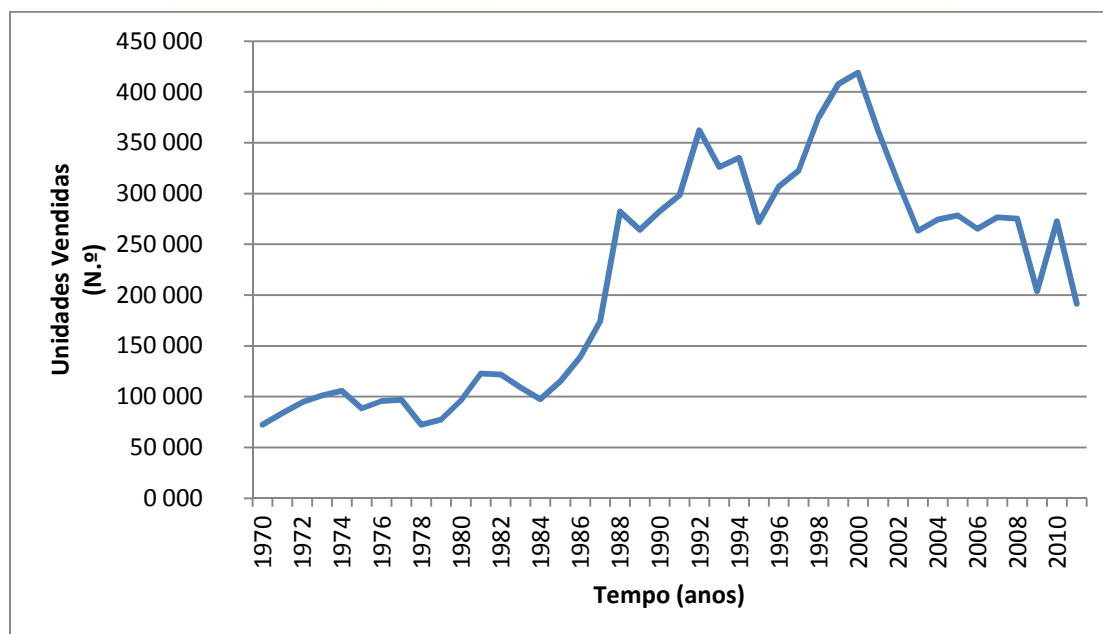


Gráfico 1 – Número de veículos (ligeiros e pesados) vendidos entre 1970 e 2011, em Portugal

Fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal

A Empresa

Este estudo será realizado no Grupo MCoutinho (GMC), cujos principais sectores de atuação são o comércio e reparação automóvel e a comercialização de peças para veículos automóveis. Para além destas principais atividades, o Grupo tem ainda intervenção em diversos sectores como a construção civil, seguros e outros negócios de menor dimensão. O Grupo nasceu no Marco de Canaveses, em 1956, e rapidamente se deslocalizou para se instalar maioritariamente a norte e centro do país. Representante de 19 marcas, o GMC possui cerca de 72 pontos de venda de viaturas novas e 9 de viaturas usadas, bem como 62 unidades de pós-venda, distribuídos por vários distritos como Porto, Vila Real, Bragança, Coimbra, Braga, Aveiro e Lisboa. A missão do Grupo é agir com uma postura intransigente de integridade, rigor e inovação, bem como ser uma referência nos mercados onde atua. Para tal, a organização tem como valores

corporativos a Orientação para a Satisfação dos Clientes, Inovação, Criatividade, Excelência, Integridade, Ética, Observância Integral da Lei e Responsabilidade Social.

Atualmente o Grupo tem dezanove empresas, com um total de cerca de 700 colaboradores. Em 2009, o Grupo contava com cerca de 900 colaboradores, contudo a recessão no setor obrigou o Grupo a reajustar-se à nova realidade, sentindo necessidade de reduzir os seus efetivos. Como se poder verificar no gráfico 2, o número de colaboradores aumentou comparativamente com o ano de 2007, justificado pela aquisição de novas empresas por parte do Grupo e também pelo aumento do número de marcas que representa. De salientar que apesar de o número de colaboradores ter aumentado entre 2007 e 2013, entre 2011 e 2013 verifica-se uma diminuição desse número, que poderá ser justificada pela atual conjuntura do país e do setor.

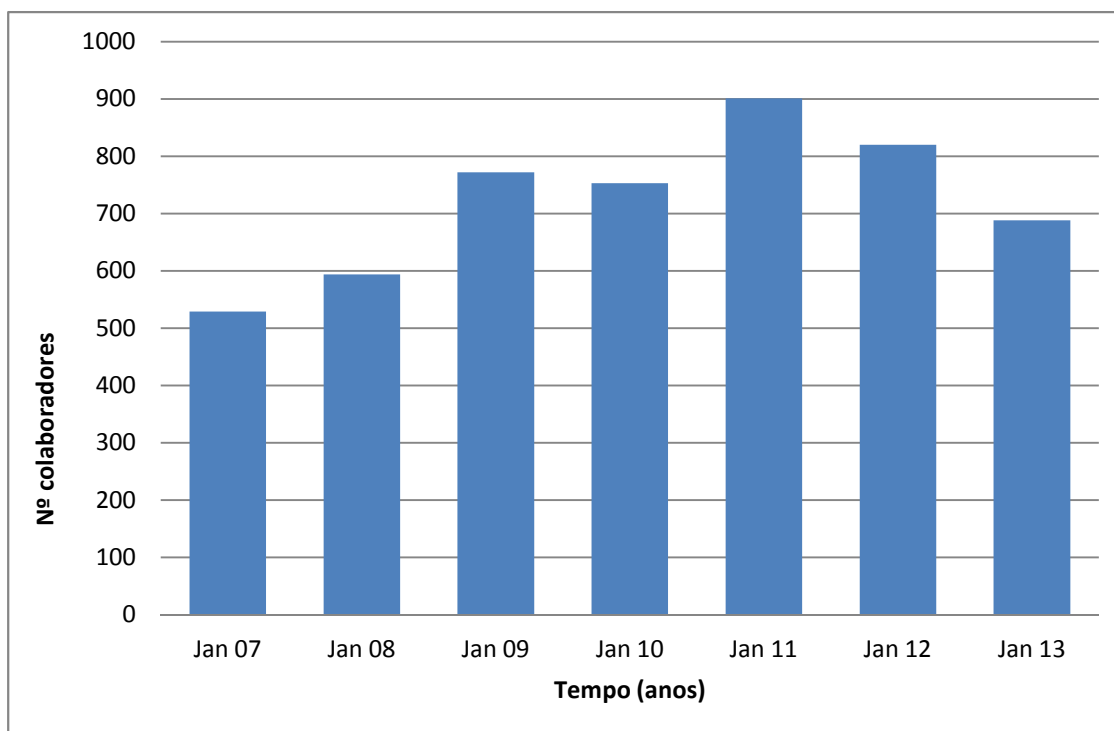


Gráfico 2 – Evolução do número de colaboradores no GMC entre Janeiro de 2007 e Janeiro de 2013

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela M Coutinho

Estes colaboradores estão divididos, essencialmente, em quatro grandes áreas: a venda de viaturas (novas e usadas), manutenção e reparação de veículos (serviço),

reparação de viaturas sinistradas (colisão) e vendas de peças e acessórios para automóveis (peças). Existe ainda uma estrutura de apoio às diversas áreas de negócio, como por exemplo o departamento financeiro, contabilidade, recursos humanos, informática, etc. A área de serviço tem a maior quota na estrutura global, com cerca de 36% do total de colaboradores alocados a esse negócio. Por seu turno, o negócio de venda de viaturas representa 19% da estrutura de Recursos Humanos, seguido dos departamentos de apoio aos negócios (16%), da área de Peças (15%) e da Colisão (14%).

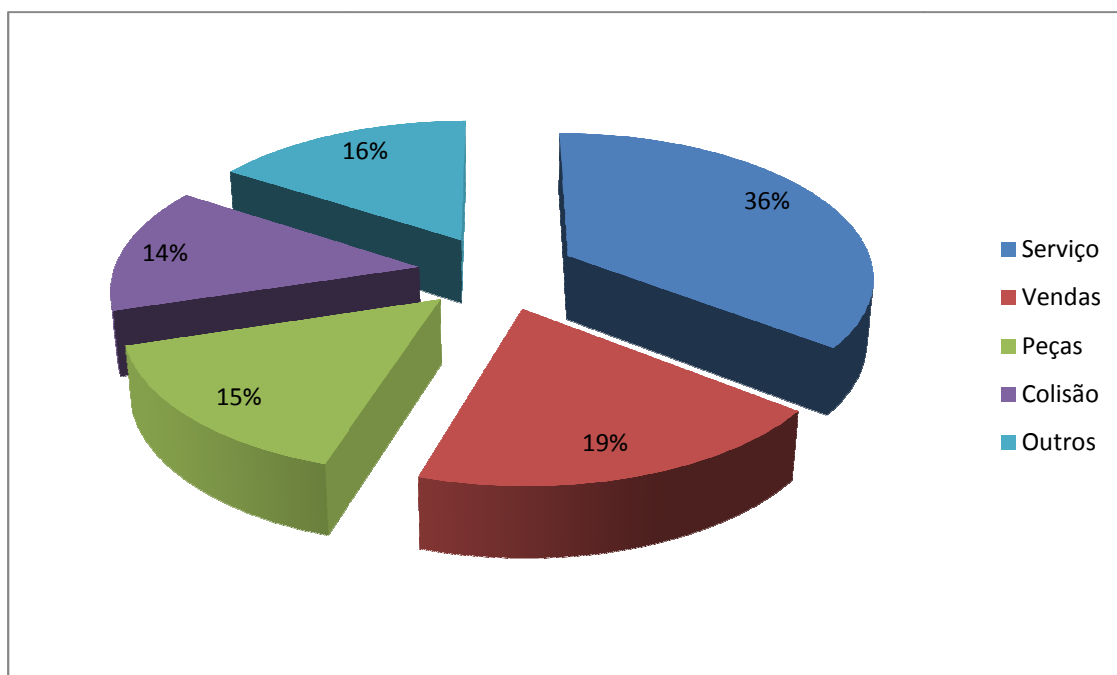


Gráfico 3 – Composição da estrutura de RH por área de negócio (%) na MCoutinho, em 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Dentro destas áreas, as profissões com maior número de colaboradores são os mecânicos de automóveis, comerciais e rececionistas de oficina. Dado que uma grande parte dos colaboradores está associada à parte produtiva da organização, os níveis de habilitações com maior peso são o 1.º, 2.º e 3.º ciclo, conforme se pode verificar no gráfico 4.

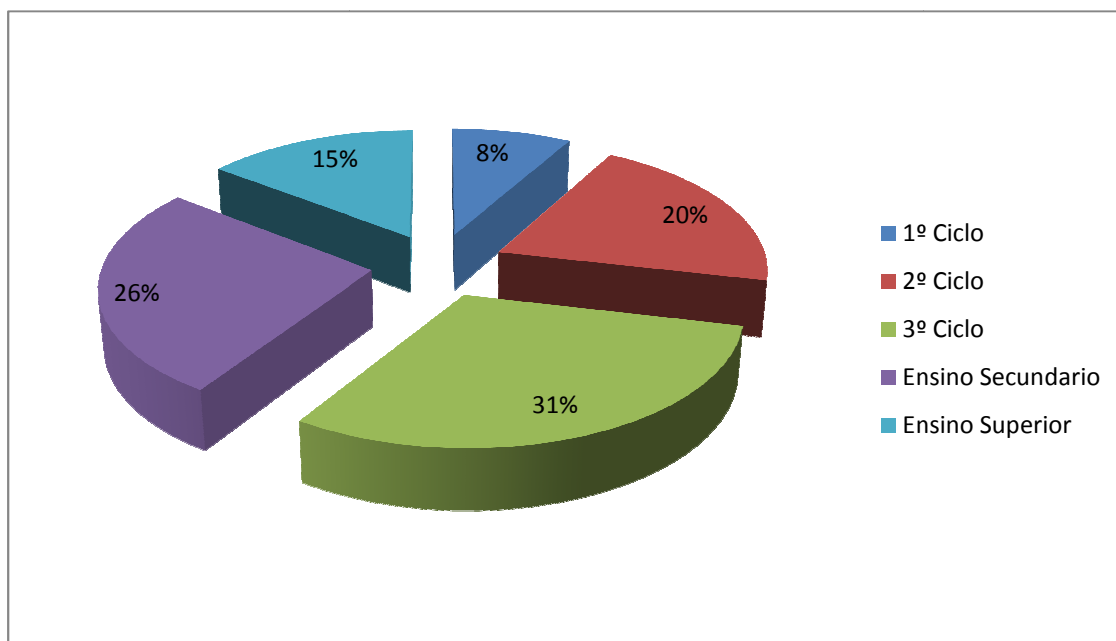


Gráfico 4 – Composição da estrutura de Recursos Humanos por habilitações literárias na MCoutinho, em 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Comerciais e o modelo de negócio

Este estudo irá incidir essencialmente sobre comerciais de viaturas novas e usadas da MCoutinho. A principal função dos comerciais é proceder à venda de viaturas e outros serviços relacionados, através de prospeção, acompanhamento de clientes e atendimento de *stand*, com *report* direto ao chefe de vendas, que por sua vez reporta a um diretor de negócio (Figura 1).

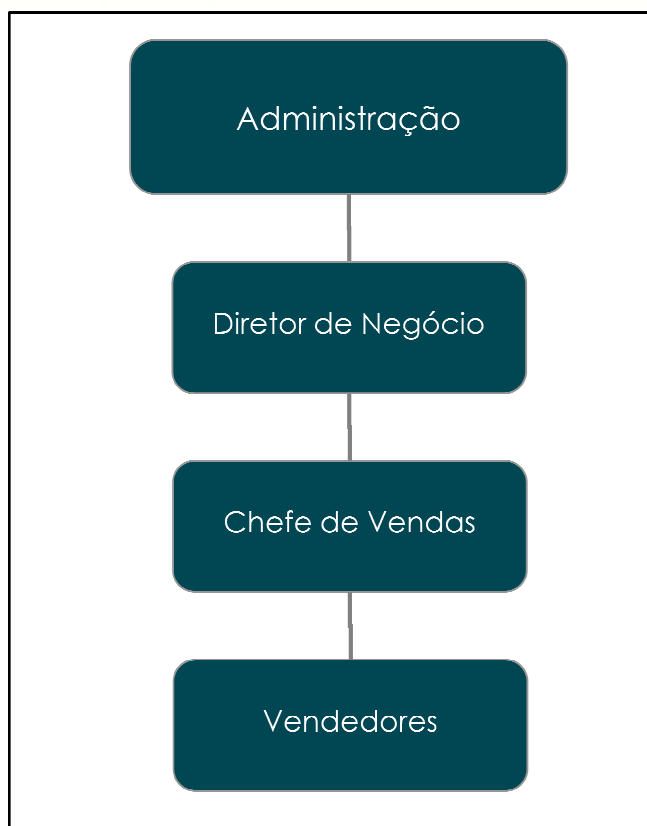


Figura 1 – Organograma do departamento de vendas

Fonte: Organograma fornecido pela MCoutinho

Caso a dimensão da equipa de vendas o permita, o chefe de vendas define os dias em que o comercial estará no *stand* e os dias em que estará fora do *stand*, em prospeção de potenciais clientes. Na execução da sua tarefa o vendedor tem como principal objetivo promover as vendas da marca ou marcas para as quais está designado. Contudo, poderá realizar, também, a venda de produtos de outras marcas que o Grupo representa, apesar deste tipo de negócio não ser muito comum.

A venda por norma é realizada entre o comercial e o potencial comprador, sendo que o primeiro negocia o preço do veículo, visando o máximo de lucro possível nessa venda. Uma vez que este mercado é bastante competitivo (existem concessionários da mesma marca e, também, concessionários de outras marcas), o comercial poderá ver-se obrigado a baixar o preço final para conseguir fechar o negócio. No entanto, existem

limites mínimos para o preço de fecho do negócio, os quais o vendedor terá que ter em consideração e caso seja necessário vender abaixo desse valores o negócio terá que ser validado pelo chefe de vendas. É certo que a redução de preço não é uma situação ideal para a empresa (que tem um lucro menor), nem para o comercial (a sua comissão será igualmente inferior dado que a margem de negócio é menor), mas é um mal menor, visto que é melhor vender a um preço mais baixo, do que simplesmente não vender (dentro de determinados limites). Para além do que já foi mencionado, é importante referir que anualmente as marcas acordam com a Administração de cada concessionário o número de unidades que devem ser vendidas e, posteriormente, a Administração define para cada localidade e para cada equipa o número de unidades que devem ser vendidas por mês, de forma a alcançar os objetivos acordados com as marcas. Por vezes, quando uma determinada equipa está longe dos objetivos propostos, a empresa elabora um plano de incentivos para os comerciais, incentivando a venda de um determinado produto, através, por exemplo, do pagamento de uma comissão superior ao normal. Excetuando estas situações mais específicas, como se aprofundará mais à frente, a comissão é calculada com base numa determinada percentagem da margem da venda. De referir que apesar de existirem vários modelos para cada marca, a forma como se calcula a comissão é idêntica para todos os modelos, ou seja, numa situação normal, não existe qualquer incentivo à venda de um modelo específico.

Concluída a venda da viatura, o processo de negociação entra numa fase secundária, onde o comercial tentará continuar a maximizar o seu benefício, bem com o da empresa, através da realização do financiamento e do seguro por intermédio da empresa. A comissão da primeira situação é calculada em função do retorno que esse financiamento representa para a empresa, enquanto a da segunda está pré-definida.

Sistemas de compensações - Modelo MCoutinho

Como já foi afirmado, o negócio de venda de automóveis tem algumas particularidades, caracterizado pela comercialização de inúmeras marcas e modelos,

vários concessionários para a mesma marca localizados nas grandes cidades, registrando-se ainda um aumento da venda e compra de viaturas pela Internet, facilitada pela recente criação de vários sítios gratuitos para esse efeito e neste cenário os comerciais têm cada vez mais um peso fundamental da concretização dos negócios. Deste modo, é necessário construir um sistema de compensações que permita à empresa motivar os seus comerciais, para mantê-los afastados da concorrência e ao mesmo tempo maximizar as vendas.

Tal como referido anteriormente, o sistema de compensações é uma ferramenta importante que permite atrair e fidelizar os melhores colaboradores e o sistema da M Coutinho não foge à regra. Este é composto por uma componente fixa e variável em função do desempenho obtido (Figura. 2).

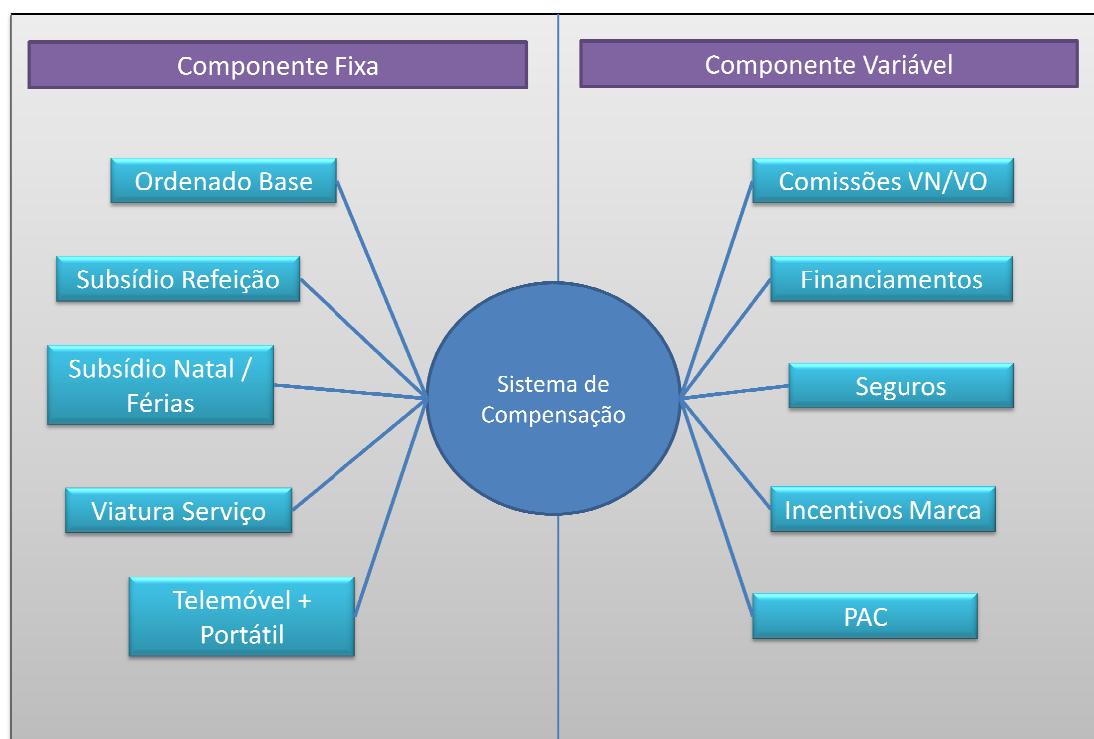


Figura 2 – Sistema de compensação da M Coutinho

Nota: VN – Veículos novos; VO – Veículos usados; PAC – Plano de ação comercial

Fonte: Dados fornecidos pela M Coutinho

A componente fixa foi desenhada para ter um menor peso relativo possível na compensação total, contudo como o número de unidades vendidas tem vindo a diminuir, o peso desta componente tem vindo a aumentar. Como se pode verificar no gráfico 5, a componente fixa da remuneração teve um peso de cerca de 43% em 2009 e 50% em 2011, mas em 2012 constituiu 60% do total, o que se poderá justificar pela quebra nas vendas. Curiosamente no ano de 2008, apesar de ter sido um ano com um número de unidades vendidas e de margens bastantes relevantes, a componente fixa representou cerca de 50% da remuneração total.

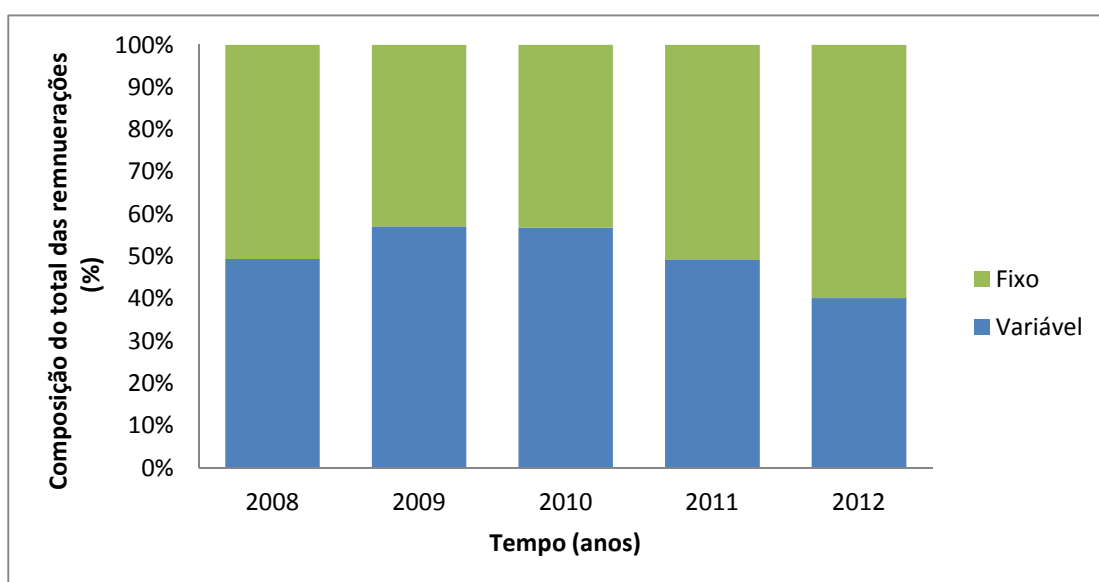


Gráfico 5 – Composição do total das remunerações (%) na MCoûtinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoûtinho

Os benefícios fixos são compostos pelo ordenado base, pelo subsídio de refeição (valor pago por cada dia efetivamente trabalhado), subsídio de férias/natal e pelos equipamentos colocados à disposição para uso pessoal (dentro de determinados limites), nomeadamente viatura de serviço, telemóvel e computador. Conforme já foi referido, a nível pecuniário o objetivo é minimizar os custos fixos e por isso os valores pagos de

ordenado base e subsídio de refeição, reduzem-se quase ao mínimo exigido em termo legais.

Por sua vez, a componente variável visa recompensar o bom desempenho do colaborador e é constituída da seguinte forma:

- Comissões de vendas de viatura: valor obtido pela venda de viaturas novas (VN) ou usadas (VO), utilizando o sistema de comissionamento que veremos mais à frente;
- Comissões de financiamento: remuneração paga quando a compra da viatura é feita através de um financiamento contratualizado via Grupo MCoutinho;
- Comissões de Seguros: compensação quando o comprador formaliza o seguro para a viatura via Grupo MCoutinho;
- Incentivos das marcas: prémios promovidos diretamente pelas marcas, que incentivam os comerciais das empresas a venderem determinadas viaturas em condições definidas pelas marcas;
- PAC: os Planos de Ação Comercial são incentivos construídos pela empresa que consistem em premiar determinadas objetivos propostos aos comerciais, por exemplo venda de viaturas com mais de 180 dias de stock.

Como se pode verificar com os incentivos acima mencionados, o objetivo do comercial hoje em dia, não se resume apenas à venda de viaturas, dado que também é dada alguma relevância à obtenção de financiamentos, seguros ou outros objetivos específicos da empresa ou da própria marca. Apesar de tudo, estas metas são sempre secundarizadas, porque a finalidade primeira será sempre a venda das viaturas e estes prémios podem ver vistos como um extra, principalmente quando se analisa a peso das comissões de venda de viaturas no cômputo geral da remuneração do comercial, conforme analisarei mais à frente.

Devido à importância da remuneração variável da venda de viaturas (novas ou usadas), este estudo incidirá essencialmente sobre esta componente. Para o cálculo da comissão da venda a pagar ao comercial existem fundamentalmente duas vertentes a ter em conta: a margem libertada e o número de unidades vendidas no mês. A primeira serve como incentivo aos comerciais para venderem a viatura com o maior lucro possível para a empresa, isto porque quanto maior for o lucro da empresa, maior será também a comissão a receber. Caso não existisse este incentivo, os comerciais venderiam a viatura ao menor preço possível, porque “oferecendo” a viatura a um preço mais baixo, aumentaria naturalmente a probabilidade da venda ser realizada, mas na prática o lucro para empresa seriam sempre menor. Esta margem é obtida pela diferença entre o valor da venda e os custos associados à compra e preparação da viatura. No entanto, existem determinadas situações em que esta margem é negativa, ou seja, o valor ao qual é vendida a viatura é menor do que os custos associados à compra da mesma. Mas nestes casos é assegurado um valor fixo independentemente do valor da margem e do número de unidades vendidas no mês. Esta comissão fixa justifica-se pelo custo stock que neste negócio é bastante elevado e dado que com o tempo a viatura vai perdendo valor de mercado, por vezes compensa à empresa vender o carro com margem negativa e deixar de ter o custo do stock. Obviamente que existem determinados limites mínimos aos quais os comerciais podem fechar negócio e abaixo desses limites só com a autorização da chefia é que o podem fazer.

Para além da margem libertada, outro fator a ter em consideração no valor da comissão, é o número de unidades vendidas pelo comercial nesse mês. Tendo como objetivo incentivar o maior número de unidades vendidas num determinado mês, o sistema de comissionamento define que quanto mais viaturas vender, maior será a percentagem a aplicar à margem libertada para obter o valor da comissão. Este incentivo é gradual, ou seja, vai aumentando à medida que o número de unidades vendidas também aumenta, através do incremento que varia entre 0,5% e 1,5%, até uma percentagem máxima a partir da qual essa percentagem já não aumenta. Desta forma o comercial não tem incentivo em procrastinar a venda para o mês seguinte quando já atingiu esse limite, mas sim o contrário, isto é, quanto mais vendas realizar melhor,

porque essas vendas serão calculadas pela percentagem máxima. Para além disso são poucas as situações em que o comercial consegue atingir esse patamar máximo e com a competitividade do setor dificilmente existe a possibilidade de adiar o fecho de negócio por mais um mês, porque existe muita oferta. A percentagem utilizada para calcular a comissão varia também em função da marca e do local, devido à lógica de facilidade do negócio, isto porque, em determinadas localidades ou para determinadas marcas é mais fácil vender do que noutras e como se viu anteriormente o valor da remuneração variável deve ser fixado em função do esforço exigido ao trabalhador para atingir os objetivos propostos.

Apesar de representarem apenas 10% da componente variável, os prémios podem representar uma ferramenta importante para a empresa direcionar a atenção dos comerciais para determinados negócios. Por exemplo, o custo do stock neste tipo de negócio é elevado e num determinado momento a empresa terá que criar incentivos extras para tentar escoar esse mesmo stock, caso contrário poderá estar a perder muito dinheiro. Desta forma ao estabelecer uma comissão fixa maior do que o habitual, poderá direcionar a atuação dos comerciais para o interesse da empresa.

Em termos do peso relativo de cada componente, como se pode verificar no gráfico 6, as comissões de vendas de viaturas representaram entre 2008 e 2012, 69% da remuneração variável total auferida pelos vendedores. Em segundo lugar surgem as comissões de financiamento com 19%, seguido de prémios de produtividade (10%) e das comissões de seguros (2%).

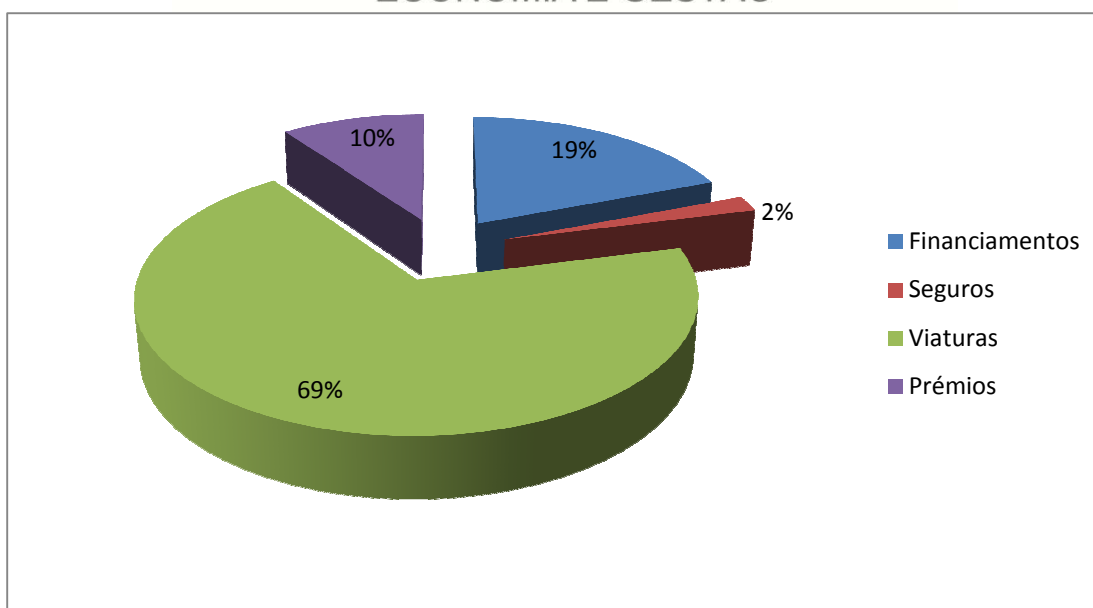


Gráfico 6 – Composição da remuneração variável (%) na MCoûtinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoûtinho

Análise de dados

Remunerações

Apresentado o sistema de remuneração da MCoûtinho, importa agora analisar os dados e de que forma estes evoluíram no período em análise. Seria interessante analisar os dados com um período temporal mais alargado, mas por falta de dados disponíveis, este estudo irá centrar-se no período entre 2008 e 2012. No setor automóvel o número de unidades vendidas de viaturas, em 2008, foi semelhante ao verificado em 2004 (gráfico 1). Em 2009 o setor entrou em recessão atingindo valores ao nível de 1988. Como resposta a este novo contexto o Estado Português lançou uma campanha de incentivo ao abate de veículos em fim de vida, permitindo ao mercado atingir números semelhantes aos anteriores a 2009. Todavia, com o fim desse apoio, em 2010, o setor entrou numa recessão ainda mais grave e sem precedentes.

Seria de esperar que o ritmo das vendas fosse acompanhado na íntegra pelas remunerações pagas aos comerciais, porém, como se pode verificar no gráfico 7, tal não aconteceu no ano de 2009, uma vez que as vendas registaram uma diminuição e as remunerações dos vendedores aumentaram. Esta situação é justificada pelo aumento dos valores das comissões de financiamento e das comissões de vendas de viaturas usadas. Sendo que o aumento destas deve-se a uma reestruturação da equipa de usados que originou, também, a um aumento do retorno desta atividade para a empresa. Apesar de tudo, nos anos seguintes a diminuição das vendas originou a redução das remunerações variáveis pagas aos comerciais e, conseqüentemente, das remunerações totais pagas por comercial. A nível individual, as remunerações não registaram uma queda tão acentuada comparativamente com os valores acumulados de todos os comerciais. Esta diminuição de cerca de 50% nas remunerações fixas totais pagas anualmente deve-se ao facto de se ter verificado uma redução de cerca de 40% do número de comerciais vinculados à empresa, entre 2008 e 2012. Paralelamente registou-se uma diminuição de cerca de 25% da remuneração anual de cada vendedor, entre 2009 e 2012.

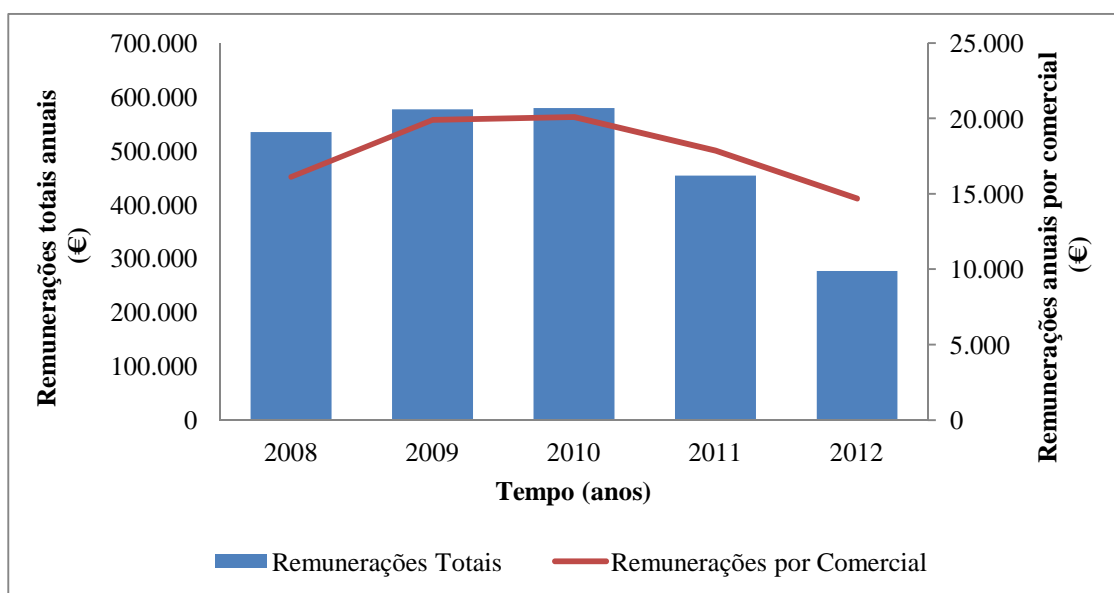


Gráfico 7 – Evolução das remunerações totais anuais (€) pagas aos comerciais na M Coutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela M Coutinho

No que concerne às remunerações fixas, foram também registadas algumas flutuações, entre 2008 e 2012. De notar que neste período não se registaram quaisquer alterações na política de pagamento por iniciativa da organização, com exceção da alteração dos valores do vencimento e do subsídio de refeição pagos aos comerciais, em outubro de 2012. Esta modificação decorre de uma mudança no contrato coletivo do setor automóvel aplicável a todas as empresas deste setor, nomeadamente no que se refere às tabelas salariais que se encontravam desatualizadas. Esta situação proporcionou um incremento mensal de cerca de 17% nas remunerações fixas anuais auferidas por cada vendedor, mas naturalmente que os seus efeitos não podem ser analisados no presente trabalho, uma vez que as mudanças foram aplicadas em finais de 2012. Adicionalmente, quando se toma em consideração os valores totais, verifica-se uma redução das remunerações fixas totais, explicada pela diminuição do número de colaboradores, conforme supramencionado. Assim, entre 2008 e 2012, regista-se uma diminuição de cerca de 40% nas remunerações totais fixas, enquanto em média cada vendedor viu a sua remuneração fixa anual aumentar cerca de 7% dentro do mesmo período (gráfico 8). Este aumento da componente fixa em cada comercial, poderá ser explicada, pelo facto de o contrato coletivo do setor automóvel, obrigar que o valor do subsídio de férias e natal, tenha em consideração a média das comissões pagas nos últimos 12 meses ao do seu pagamento e, por isso é de esperar que o valor dos subsídios de férias e natal aumentem à medida que o valor das comissões aumentam (é importante ter em consideração que existe um desfasamento em relação ao aumento das comissões e o aumento do subsidio de férias/natal). Para além desta questão, em 2011 (ano em que se regista o maior aumento da componente fixa por vendedor), também se verificou um aumento do salário mínimo nacional e, consequentemente, teve impacto nas remunerações fixas anuais auferidas por cada comercial.

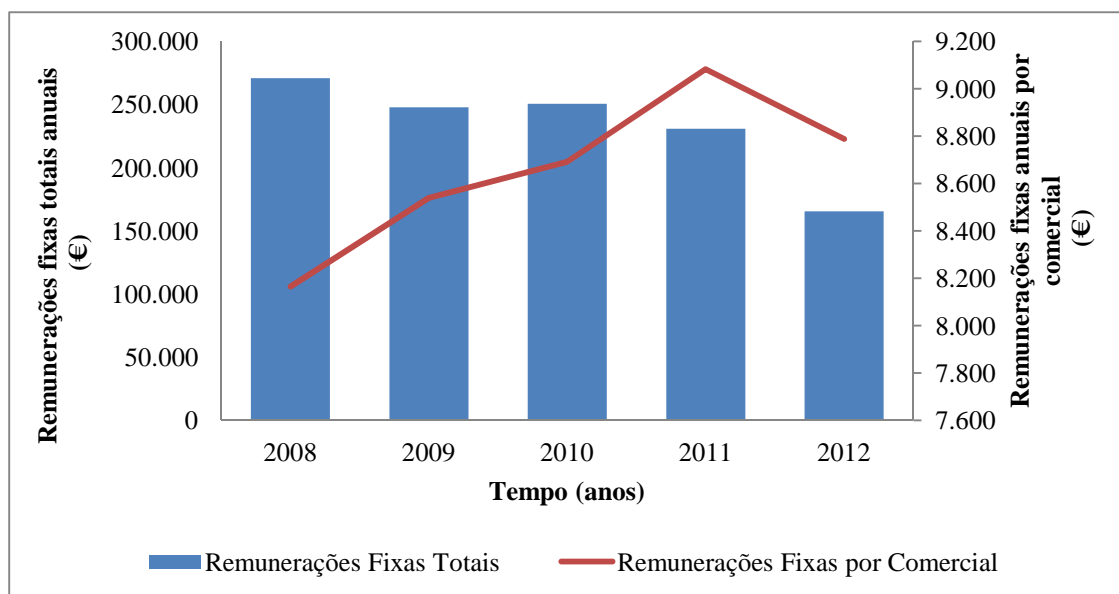


Gráfico 8 – Evolução das remunerações fixas anuais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Contrariamente ao que se verifica nas remunerações fixas, o impacto da queda das vendas tem repercussões nas remunerações variáveis totais pagas anualmente. Como se pode analisar no gráfico 9, e como seria exetável, nos anos 2011 e 2012 as remunerações variáveis acompanharam o comportamento de redução das unidades vendidas, sendo que entre 2009 e 2012, a componente variável total paga pela empresa caiu cerca de 55%. Se forem analisados os dados por comercial, verifica-se uma diminuição de cerca de 25% da remuneração variável paga anualmente a cada vendedor. Considerando que a componente fixa é reduzida quase ao mínimo exigido em termos legais, e que com esses valores não é possível motivar os colaboradores devido à dificuldade de subsistência, a empresa coloca um enfoque e uma importante muito relevante na componente variável e por esse motivo transmite voluntária ou involuntariamente parte do risco do negócio para os comerciais.

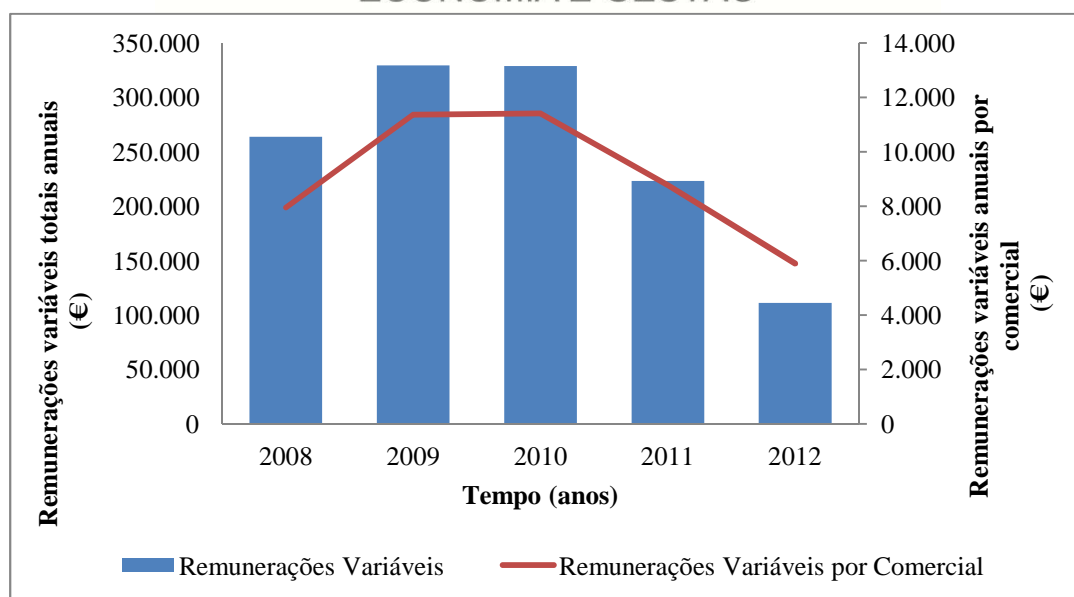


Gráfico 9 – Evolução das remunerações variáveis anuais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Interessa agora analisar as principais rúbricas da componente variável. No gráfico 10 pode-se analisar a forma como o peso relativo de cada rúbrica da remuneração variável (comissões VN, VO, Financiamento, Prémios, Seguros) evoluiu entre 2008 e 2012. Curiosamente existem algumas relações que podem ser feitas, se se analisar o peso destas rúbricas e as unidades vendidas. O peso das comissões de viaturas novas diminuiu em 2009 e 2010, aumentando nos anos seguintes (apesar de as vendas terem diminuído, como já se observou). Esta situação pode ser explicada não pelo aumento dos valores absolutos, mas sim pelo facto de estes terem diminuído menos que os restantes. Por seu turno, as comissões de viaturas usadas têm um ritmo oposto às anteriores, aumentando em 2009 e 2010 e diminuindo em 2011 e 2012. É importante mencionar que este tipo de comissões têm um peso relativamente baixo na remuneração variável devido ao menor número de vendedores associados ao negócio de viaturas usadas, quando comparadas com as viaturas novas. Relativamente às comissões de financiamento observa-se um aumento considerável no peso da remuneração total variável, apesar de não se ter verificado nenhuma alteração relevante que possa justificar este aumento. Em 2008, estas representavam apenas 6% da componente

variável enquanto em 2012 representavam 26%. Em sentido contrário, os prémios diminuíram durante o período analisado de 21% para 3%, sendo também este o valor das comissões de seguros entre 2008 e 2012.

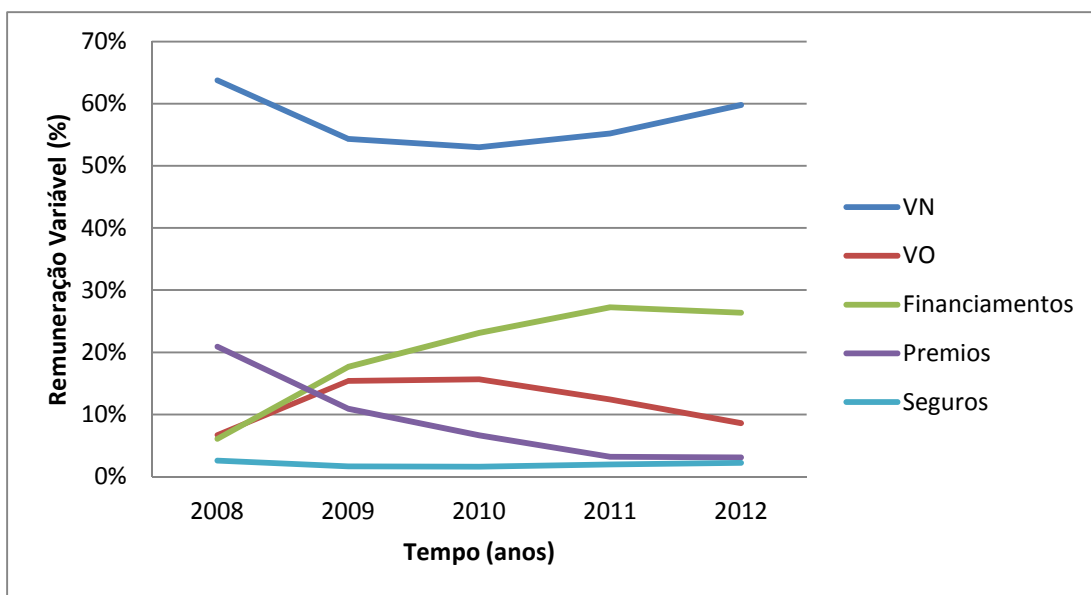


Gráfico 10 – Evolução do peso de cada rubrica da remuneração variável (%) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

De forma mais sucinta, pode verificar-se na tabela 1 a evolução dos máximos e médias (em valores absolutos) das rúbricas das remunerações variáveis durante o período analisado. Nesta análise é possível verificar qual o valor anual pago ao comercial que conseguiu o melhor retorno em cada uma das rúbricas. É importante salientar que os vendedores que atingiram estes máximos não foram sempre os mesmos. Como seria de esperar no seguimento das análises realizadas até então, os máximos e médias, em termos absolutos, das componentes diminuíram ao longo do tempo, sendo a única exceção as comissões de financiamento, que tal como acima mencionado em 2008 tinham um valor quase irrelevante. Contudo, quando se compara os valores entre 2009 e 2012 afigura-se a queda esperada.

Tal como já foi referido, ao nível da remuneração base não se verificaram alterações, pelo que estes valores de médias e máximos se mantiveram inalterados

dentro deste período, tal como acontece com as restantes rúbricas das remunerações fixas, com exceção dos subsídios de férias e natal, em que este valor varia também em função das comissões pagas, conforme está previsto no contrato coletivo deste setor. Mais à frente neste trabalho, será possível analisar de que forma evoluiu o total global anual auferido pelos comercias entre 2008 e 2013.

		VN	VO	Financiamento	Seguros	Prémios
2008	Máximo	11.961	8.311	1.428	415	5.555
	Média	5.069	534	481	204	1.662
2009	Máximo	17.445	21.889	10.389	460	3.790
	Média	6.170	1.751	2.008	190	1.238
2010	Máximo	12.721	28.442	15.992	430	3.310
	Média	6.039	1.786	2.639	185	755
2011	Máximo	11.703	16.111	14.818	490	1.283
	Média	4.842	1.090	2.392	170	281
2012	Máximo	8.236	5.116	5.001	355	700
	Média	3.516	507	1.551	130	181

Tabela 1 – Evolução dos valores máximos e médios dos valores anuais pagos aos comerciais (€) pagas aos comerciais na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Importa também verificar a evolução do peso da remuneração variável em função das vendas. Como se pode verificar no gráfico 11, a remuneração variável em 2010 atingiu cerca de 58% da remuneração total e em 2012 apenas cerca de 40%. Em termos médios a componente variável tem representado cerca de 50% da remuneração. Como seria de esperar com a queda das vendas, o peso da remuneração variável também diminui face à componente fixa. O ano de 2009 foi uma exceção, que tal como referi em cima, pode ser explicada pelo aumento das comissões de financiamento, e eventualmente pela reestruturação da equipa de viaturas usadas.

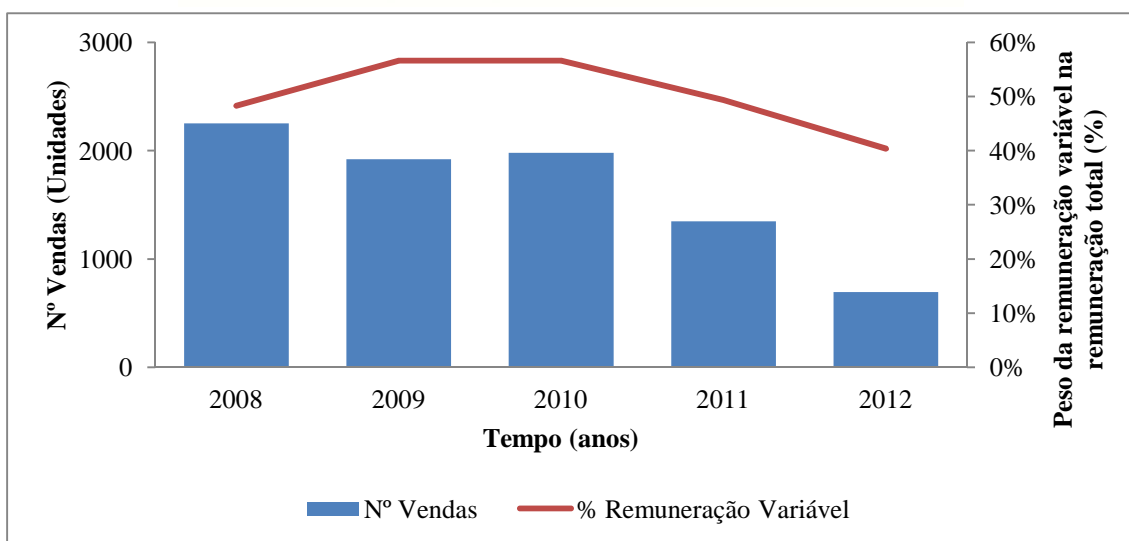


Gráfico 11 – Evolução do peso da remuneração variável e do número de unidades vendidas (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Até agora analisaram-se os valores totais durante o período ou os valores por colaborador, mas existem determinados fatores como a rotação dos colaboradores que acaba por distorcer a análise. Assim, e para eliminar esses fatores “externos” analisar-se-á a evolução de dois comerciais que se mantiveram na empresa entre 2008 e 2012. O critério desta escolha está relacionado o desempenho dos vendedores, sendo selecionado um dos melhores e um dos piores comerciais da área de veículos novos. Durante o período em análise, conforme se observou em cima, não ocorreu nenhuma alteração significativa a nível do sistema de comissionamento e, por isso, as flutuações que se verificam são recorrentes das oscilações do contexto onde a empresa se insere.

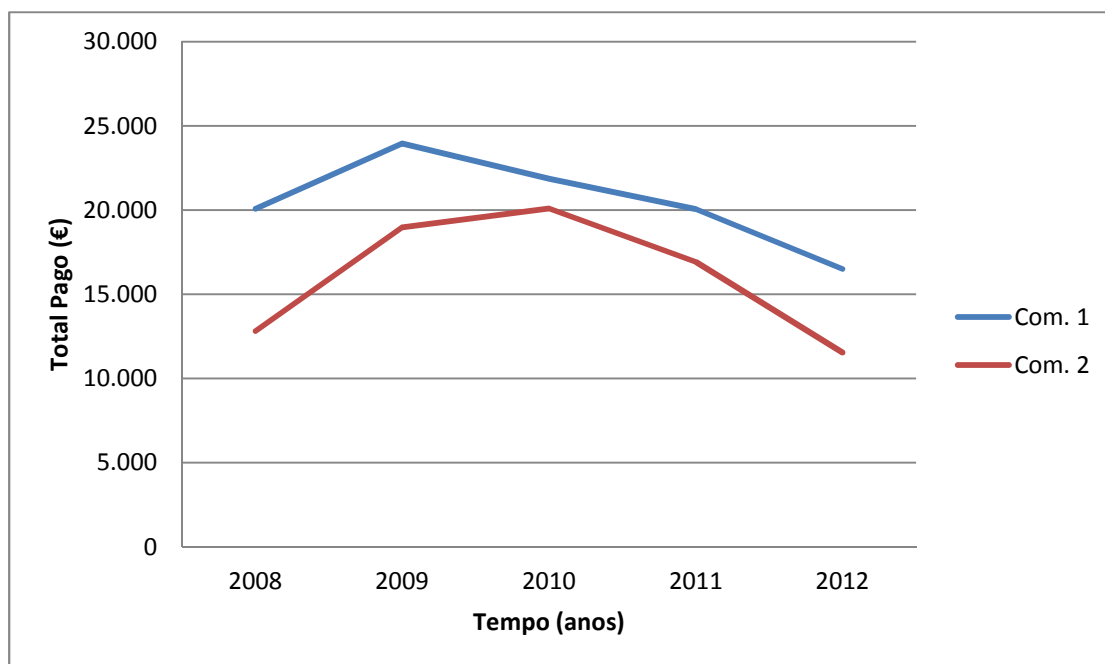


Gráfico 12 – Evolução das remunerações totais (€) pagas a dois comerciais de veículos novos na M Coutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela M Coutinho

No gráfico 12 é possível analisar a evolução da remuneração total paga a dois comerciais da empresa M Coutinho. Quanto ao comercial 1, verifica-se uma diminuição acentuada em 2010 e durante o restante período a evolução é idêntica aos restantes comerciais da empresa. Em relação ao comercial 2, os valores totais progrediram durante o período da mesma forma que o total dos comerciais da empresa, conforme já se tinha observado no gráfico 7. De referir, contudo, que entre 2011 e 2012, verificou-se uma maior queda nos valores totais pagos ao comercial 2 do que ao comercial 1. Em termos relativos o comercial 1 recebeu, em 2012, menos de 18% do que recebia em 2008 e o comercial 2 recebeu, no mesmo ano, menos 10% do que em 2008. Na tabela 2 pode observar-se a evolução das principais rubricas. De salientar que o peso da remuneração variável na compensação total é mais oscilante no caso do comercial 2 do que no 1 e que no período em que o mercado cresceu este peso é semelhante entre os dois comerciais, em contraste os períodos de contração onde a diferença entre os dois

vendedores é mais acentuada. Para além deste facto, é curioso verificar que em 2012 a remuneração variável do comercial 2 representou apenas cerca de 30% da remuneração total.

		Rem. Fixas (€)	Vendas (€)	Financiamento (€)	Seguros (€)	Prémios (€)	Total (€)	Rem. Variável (%)
2008	Com. 1	8.956	9.579	346	50	1.138	20.069	55%
	Com. 2	7.803	4.730	12	270	0	12.815	39%
2009	Com. 1	9.423	12.439	1.247	45	800	23.954	61%
	Com. 2	8.095	8.966	1.097	415	400	18.973	57%
2010	Com. 1	9.206	8.803	875	25	2.940	21.849	58%
	Com. 2	8.980	9.520	1.279	166	140	20.085	55%
2011	Com. 1	9.547	8.473	1.384	80	570	20.054	52%
	Com. 2	9.094	5.500	2.086	230	0	16.910	46%
2012	Com. 1	9.440	5.327	1.504	125	100	16.496	43%
	Com. 2	8.113	1.886	973	195	372	11.539	30%

Tabela 2 – Evolução dos valores pagos (€) a dois comerciais de veículos novos na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Retorno e custos

Após se ter realizado uma análise do lado do trabalhador, é igualmente importante dissecar o lado da empresa. O objetivo da empresa é maximizar o seu lucro e para o fazer deve tentar maximizar o retorno da atividade de cada comercial, nomeadamente as margens de cada negócio e minimizar os custos associados. Do lado dos custos, para além das remunerações que são pagas aos comerciais, consideramos também os custos com a utilização do telemóvel, computador e viatura de serviço. Em relação à viatura de serviço, não existem dados do custo direto da sua utilização, contudo de acordo com a informação facultada pela empresa não existe um custo direto, como por exemplo aluguer ou compra da viatura. Desta forma, o único encargo que existe está relacionado com o desgaste da viatura (não existem dados e, por isso, este encargo não será tido em consideração no presente trabalho). Assim, em relação à

utilização das viaturas de serviço, apenas será considerado o consumo de combustível, bem como o custo com o seguro da mesma.

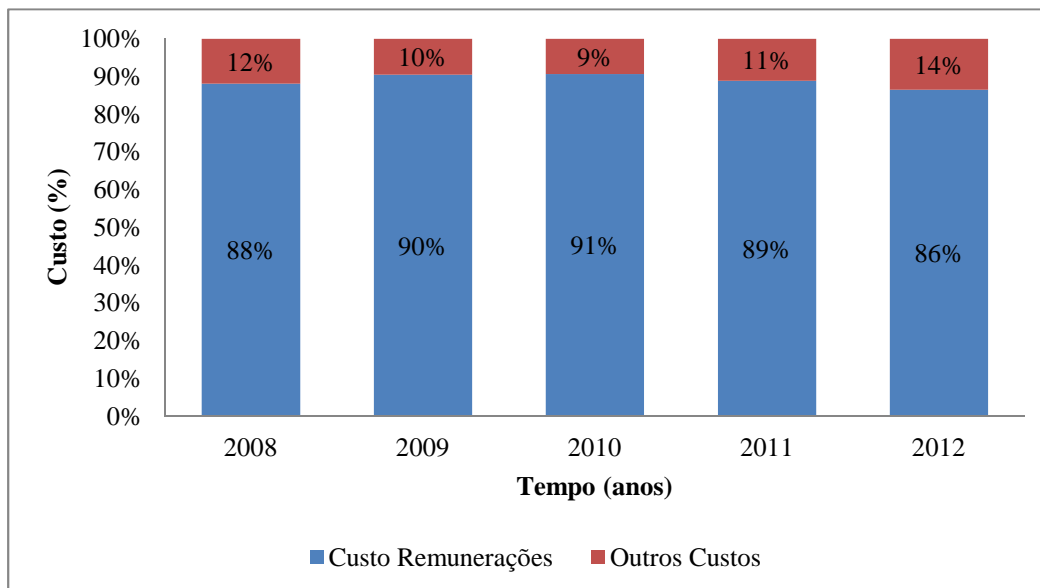


Gráfico 13 – Evolução do peso do custo das remunerações e dos outros custos, no custo total dos comerciais, anualmente por comercial (€) na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

No gráfico 13 comparam-se os custos anuais das remunerações com os outros custos, nomeadamente utilização da viatura, telemóvel e computador, sendo possível verificar que o peso dos outros custos aumentou apenas ligeiramente entre 2008 e 2012, uma vez que o custo com as remunerações diminuiu. Em termos absolutos, o custo com a utilização das ferramentas necessárias para o vendedor exercer as suas funções, diminuiu devido à redução do número de comerciais vinculados à empresa.

Em relação aos custos totais dos comerciais, estes acompanham o ritmo dos custos das remunerações, dado que esta é a principal componente da primeira. Conforme se pode verificar no gráfico 14, a média do custo anual com cada vendedor (incluindo custos das remunerações e outros custos que já foram identificados atrás) varia entre 20.000€ e 28.000€, por outras palavras, este é intervalo de retorno que os vendedores devem atingir para garantir lucro para a empresa.

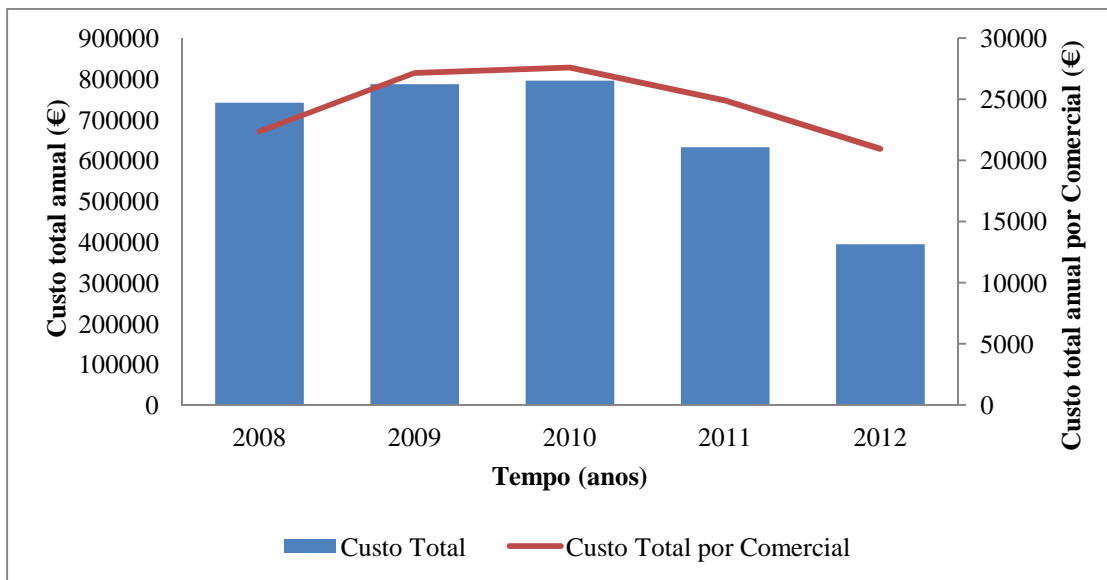


Gráfico 14 – Evolução do custo total anual dos Comerciais e do custo total anual por Comercial (€) na MCutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCutinho

Interessa então perceber se o retorno da atividade dos comerciais é suficiente para cobrir todos os custos associados aos comerciais e ainda gerar algum lucro para a organização. Esta análise torna-se fundamental no estudo da remuneração variável por dois motivos: para perceber se a variação do retorno é acompanhado por uma subida ou descida da remuneração variável, isto porque, se atividade dos comerciais gera mais dinheiro para a empresa em princípio isso deverá traduzir-se num aumento da receita dos comerciais; por outro lado interessa perceber se o sistema de remuneração variável atualmente utilizado está a sobrevalorizar o contributo dos comerciais, ou seja, se os comerciais não estão a ser pagos em demasia para o retorno que trazem à organização.

O retorno dos comerciais é medido através das margens das vendas efetuadas. Estas margens são calculadas viatura a viatura, pela diferença entre o valor da venda e o custo da compra da viatura e os outros associados à mesma. Nestes custos, para além de ser contabilizado o custo da viatura que é comprada pela empresa à marca, devem ser adicionados outras despesas como custos de transporte, preparação e legalização da

viatura. Determinadas marcas optam por debitar em cada fatura os custos com formação e marketing em cada viatura, mas esta é uma prática pouco comum e o mais normal é estes custos serem debitados à parte e não serem considerados como custo no cálculo da margem. Assim, em qualquer circunstância a margem é sempre calculada entre a diferença do preço da venda da viatura e o preço da compra da viatura à marca (independentemente dos custos que são imputados na mesma).

Relativamente ao retorno dos comerciais, serão comparados os valores dos retornos com as comissões pagas relativamente à venda dessas viaturas. Como se pode verificar no gráfico 15, em termos absolutos e sem grandes surpresas, o valor das comissões de vendas de viaturas tende a crescer com o aumento do retorno e a diminuir com o decréscimo do retorno da atividade dos comerciais. Este cenário já seria expetável, dado que como a comissão é calculada através da margem bruta de cada negócio, quanto maior for a margem bruta, maior é o retorno para a empresa e consequentemente maior a comissão paga ao comercial.

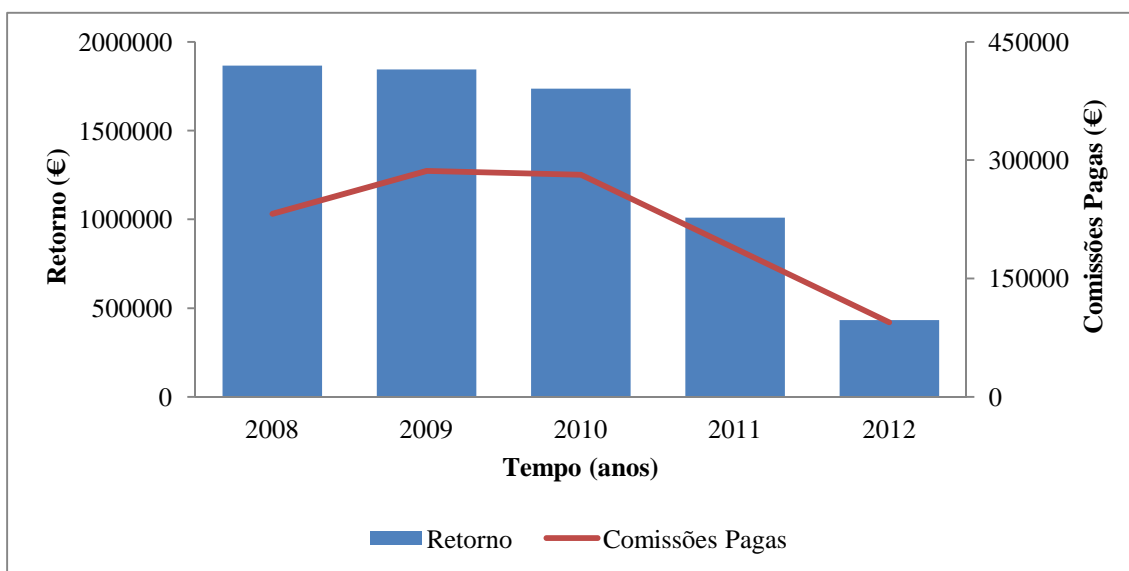


Gráfico 15 – Evolução do retorno (€) vs. comissões(€) anual na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

No período analisado, a situação mais anormal verifica-se no ano de 2009, em que apesar do retorno ter decrescido ligeiramente, o valor das comissões pagas aumentou, o que poderá ser consequência do aumento da margem da venda por cada unidade vendida entre 2008 e 2009 e, consequentemente, do aumento da comissão paga por cada unidade vendida. Nos outros anos a situação é a esperada, verificando-se uma diminuição do valor das comissões pagas em consequência da diminuição do retorno da atividade dos comerciais. Comprovado o cenário que seria exetável, interessa verificar os valores relativos para averiguar qual o peso das comissões no valor total do retorno, ou seja, em termos médios qual a percentagem do retorno que é direcionada para o pagamento de comissões. Por um lado, para a organização quanto menor for o peso das comissões no lucro total da atividade dos comerciais melhor, contudo, quanto menor for esse peso, maior será a possibilidade dos vendedores considerarem que o seu esforço não está a ser devidamente compensado e poderão, eventualmente, estar disponíveis para aceitar uma proposta de emprego de uma outra empresa onde o sistema de comissionamento seja mais vantajoso, sendo que tal apenas é possível na atual conjuntura, devido à rotatividade dos comerciais. No caso dos comerciais menos reputados e, por isso, não tenham grande facilidade em mudar de empresa, podem simplesmente reduzir o seu esforço. Outro ponto de interesse é analisar de que forma esse peso se comporta durante o período em estudo.

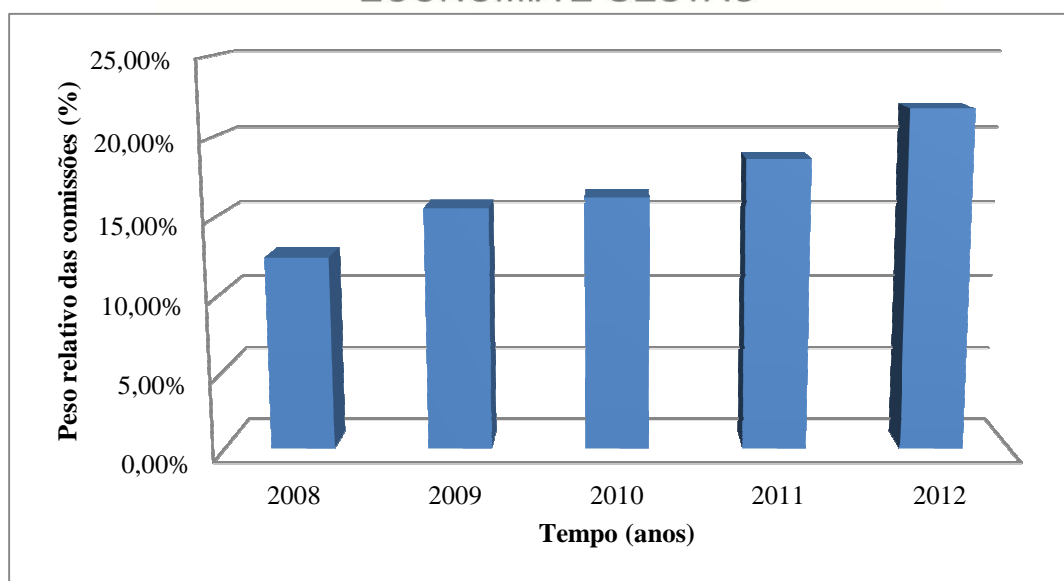


Gráfico 16 – Evolução peso do valor total das comissões no valor total do retorno (%) na MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Como se pode verificar nos gráficos 16, o peso das comissões no retorno da atividade dos comerciais tem um sentido inverso ao do número de unidades vendidas, isto é, quanto menor o número de unidades vendidas, maior é a percentagem do retorno que é destinada ao pagamento de comissões. Esta situação pode ser explicada entre outros motivos, pelo facto de que em tempos de retração económica existem mais situações de pagamento de comissões mínimas ou de negócios que são fechados retorno negativo, que podem ser justificados pela elevada quantidade de modelos disponíveis o que torna o escoamento das viaturas mais difícil e consequentemente pela antiguidade das viaturas em stock. Entre 2008 e 2012, em termos médios, cerca de 17% do retorno da atividade dos comerciais foi direcionado para o pagamento de comissões. Este número poderá ser considerado relativamente elevado, não só porque apenas se está a considerar uma parte dos custos totais dos comerciais, mas também porque a venda de viaturas juntamente com a reparação de veículos são as únicas fontes de rendimentos da empresa. Em 2012, mais de um quinto do produto das vendas foi utilizado para pagamento de comissões. Estes números podem, também, ser explicados pelos dados que constam no seguinte gráfico.

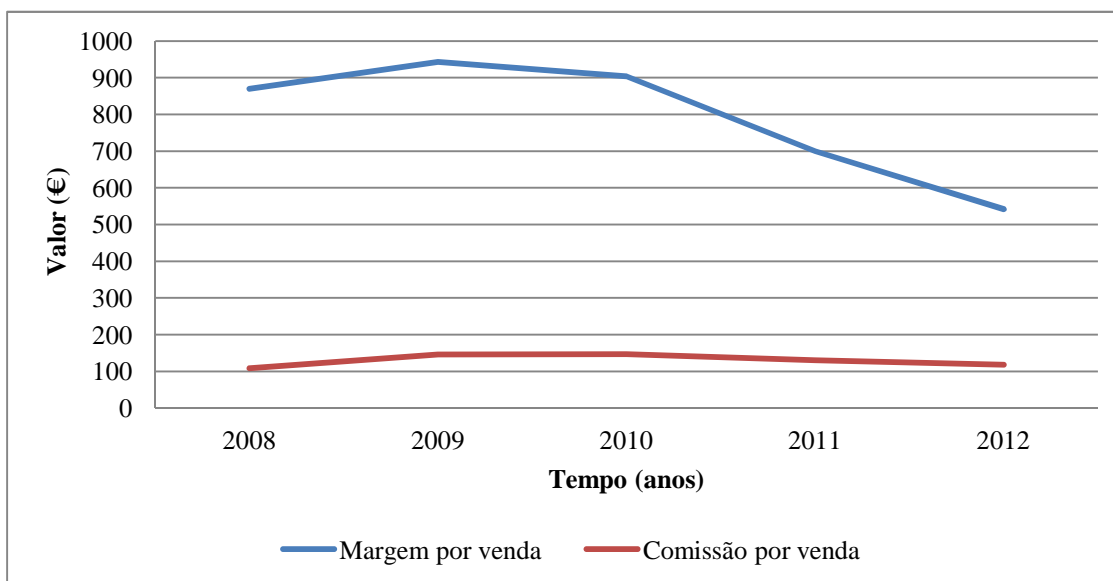


Gráfico 17 – Evolução da margem (€) e da comissão por unidade vendida (€) da MCoutinho, entre 2008 e 2012

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela MCoutinho

Como se pode verificar no gráfico 17, a diminuição do valor das margens não tem sido acompanhada pela diminuição do valor das comissões. Entre 2008 e 2012, verifica-se uma queda de cerca de 37% do valor das margens por unidade vendida, mas o valor da comissão por unidade vendida caminhou no sentido contrário, aumentando cerca de 10%.

Verificado que a empresa aloca cada vez mais uma maior parte da margem dos negócios para o pagamento de comissões e que estas margens têm diminuído ao longo do tempo, ao contrário o valor das comissões pagas, interessa então perceber se a atividade dos comerciais continua a ser lucrativa para a empresa, isto é, se o valor total das margens das vendas é superior aos custos associados aos vendedores, nomeadamente componentes fixas, variáveis e outros custos que são necessários para o exercício diário da sua função. Analisando o acumulado dos dados entre 2008 e 2012, verifica-se que cerca de 10% dos comerciais tiveram uma rentabilidade negativa nesse período, mas nenhum deles é atualmente colaborador da empresa. Se se analisar apenas o ano de 2012, a situação parece mais crítica, visto que cerca de 70% dos comerciais tiveram uma rentabilidade negativa e o acumulado da rentabilidade de todos vendedores

desse ano é quase nula, ou seja, o retorno da atividade dos comerciais, quase que não chega para pagar os custos associados aos mesmos.

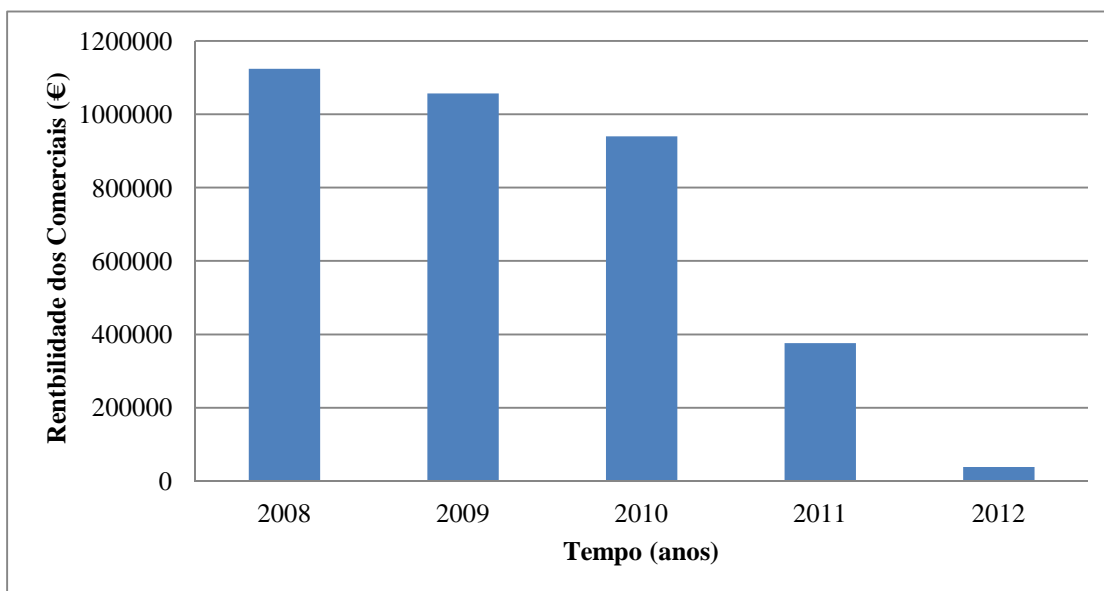


Gráfico 18 – Evolução da rentabilidade dos comerciais (€) da M Coutinho, entre 2008 e 2012

Nota: rentabilidade é calculada pela diferença entre o somatório das margens das vendas e o total dos custos vendedores

Fonte: Cálculos próprios sobre dados fornecidos pela M Coutinho

Como identificou Zoltners et al. (2006), um dos motivos para o insucesso dos sistemas de compensação é o facto das organizações não se adaptarem ao meio envolvente e os valores acima identificados são indicadores de que a empresa deverá rever o contexto em se encontra e o sistema de remuneração que atualmente é utilizado, caso contrário os números podem tornar-se insustentáveis. Alguns dos dados que aqui foram analisados podem ser indicadores disso mesmo:

- Queda na venda de viaturas para valores que já não se registavam desde a década de 1980;
- Em 2012, a remuneração fixa representou cerca de 60% da remuneração total;

- Diminuição das remunerações pagas aos comerciais, especialmente porque as variáveis que caíram cerca de 45% entre 2009 e 2012;
- Diminuição de cerca de 75% do produto das vendas, entre 2008 e 2012;
- Em 2012, mais de um quinto do produto das vendas era utilizado para pagamento de comissões;
- Diminuição de cerca de 37% no valor da margem por unidade vendida, apesar do aumento de 10% da comissão paga por unidade vendida;
- Em 2012, a rentabilidade dos comerciais era quase nula.

Risco

Vários autores discutem o papel do Conselho de Administração se este deverá desempenhar um controlo estratégico ou apenas financeiro?

Como se verificou na revisão bibliográfica, são vários os autores que discutem a questão da partilha do risco e esta problemática tem ganho cada vez mais importância no atual contexto de crise económica. A utilização de remuneração variável funciona como uma ferramenta de partilha de risco entre a empresa e o trabalhador. Adicionalmente também se constatou que em tempos de contração económica, os teóricos sugerem que a organização deverá aumentar a componente fixa, assumindo a maior parte do custo da recessão, assegurando também uma remuneração mínima que os trabalhadores entendem que é necessária para estarem motivados.

No caso em estudo, como supra analisado, não existiu nenhuma alteração relevante por parte da empresa do sentido aumentar a componente fixa da remuneração, no sentido de transferir parte do negócio do trabalhador para a empresa, isto porque a única alteração na política de remuneração foi decorrente a uma alteração do contrato coletivo do setor e não por iniciativa da empresa. Pode-se, assim, assumir que apesar de o setor automóvel estar em claro declínio, não existe nenhuma transferência do risco e a empresa opta por manter não aumentar a componente fixa dentro do período analisado. Existem várias formas de medir, o risco, de qualquer forma e sucintamente, o risco do trabalhador pode ser medido do gráfico 7 através da diminuição das remunerações totais

pagas entre 2008 e 2012. Do lado da empresa, o risco pode ser medido no gráfico 18, verificando-se que a rentabilidade dos comerciais é praticamente nula. Obviamente caso a empresa optasse por retirar parte do risco do negócio aos comerciais a rentabilidade da atividade comercial, seria ainda menos da observada no gráfico 18, considerando que as remunerações totais dos vendedores seriam maiores, ao mesmo tempo que as unidades diminuam.

Apesar de na prática não se verificar o que sugere a teoria, não se pode deixar de referir que esta situação poderá ser justificada pela rigidez na legislação laboral portuguesa, não permitindo reduções nos salários dos trabalhadores, ou seja, se em tempos de contração económica a empresa optasse por aumentar a componente fixa, quando o contexto económico melhorasse, a organização legalmente não podia baixar a componente fixa para valores que se registavam anteriormente. Para além disso, é importante referir que neste setor, como os custos de stock são bastante elevados, o facto de as vendas baixarem, faz com que estes custos aumentem e que tenham um peso considerável nos custos totais, ou seja, o risco de negócio para uma empresa do setor automóvel é maior comparativamente a uma empresa de um negócio em que o custo com stock não é tão relevante.

Conclusão

Conforme foi analisado, a diminuição das vendas, efeito desta crise, tem implicações diretas na remuneração dos vendedores, nomeadamente na diminuição das remunerações auferidas anualmente, que caíram em média 25% entre 2009 e 2012, fruto também da redução da componente variável, que caiu cerca de 45% no mesmo período. Constatou-se, também, que a remuneração variável representa cerca de 40% da remuneração total numa situação de contração económica, contrapondo com os mais de 60% numa situação de estabilidade económica, apesar de este peso relativo ser menor nos comerciais menos eficazes. Assim, pode concluir-se que os melhores vendedores são menos afetados pelo efeito “crise”. Contudo, todos eles vêm a sua remuneração cair devido a esse efeito e isso poderá ter repercussões na taxa de rotação dos vendedores nas empresas, dado que podem estar mais disponíveis para aceitarem uma proposta de uma outra empresa ou eventualmente mudarem de setor de atividade onde a crise não tenha efeitos tão fortes. Alternativamente podem também optar por despendar menos do seu tempo na atividade profissional, por considerarem que o seu esforço não é devidamente recompensado.

Do lado da empresa, consequência desta situação, os custos com pessoal diminuem. No entanto, verificou-se que o valor da comissão por unidade vendida se manteve estável entre 2008 e 2012, apesar da margem por unidade vendida ter diminuído 37%, ou seja, apesar do lucro por unidade vendida ter diminuído o valor pago ao comercial não variou. Por consequência, o valor da comissão tem um peso cada vez maior na distribuição do lucro da venda e a rentabilidade da atividade dos comerciais também diminui, sendo quase nula em 2012. Estes factos mostram que o risco do negócio está bem presente do lado da empresa e que é agravada neste caso, devido às especificidades do setor, nomeadamente pelo facto de que em determinadas situações, é melhor vender uma viatura com margem negativa devido aos custos com stock.

Estes números mostram que tanto a empresa como o comercial são diretamente afetados com a entrada numa situação de contração económica, visto que o trabalhador vê a sua remuneração cair e a empresa tem menos lucro. Por estes motivos não é simples perceber se com a alteração do contexto em que a empresa se insere, são os comerciais ou a empresa que suportam a crise, especialmente numa empresa do setor automóvel. De salientar que o vendedor tem sempre assegurado uma remuneração mínima e que se este for competente, conseguirá continuar a fechar negócio e como o valor da comissão por unidade vendida não sofreu alterações, é possível obter um rendimento minimamente satisfatório. Por seu turno, a empresa não tem garantias de que consiga a obter lucro e como se viu neste caso, em 2012 o lucro da empresa da atividade comercial era quase nulo. Pode-se, assim concluir que, apesar de o risco do negócio ser partilhado entre o vendedor e a empresa, o risco desta será maior, ou seja, a crise é suportada maioritariamente pela organização, dado que em determinadas circunstâncias pode deixar de ter lucro. Contudo, a empresa suporta menos risco do que no caso de a remuneração ser totalmente fixa em que seria de esperar que os despedimentos aumentassem, uma vez que a empresa suportava o custo mas poderia não obter o retorno suficiente. No cenário oposto, caso a remuneração fosse totalmente variável, os comerciais preferiam mudar-se para uma empresa concorrente que salvaguardasse uma base mínima de remunerações, dado que para tal não acontecer o sistema de remuneração variável teria que ser suficientemente apelativo para os mesmos. No entanto, considerando a diminuição das unidades vendidas e das margens por viatura, tal cenário seria pouco provável.

Apesar de tudo, não se pode deixar de salientar que estas conclusões são válidas para este contexto, nomeadamente o sistema de remunerações, o modelo de negócio, o setor de atividade e que qualquer alteração a esse nível poderia mudar as conclusões. Contudo parece claro que não se avistando melhorias no contexto económico, é fundamental que a organização proceda a algumas alterações da sua política de comissionamento e no seu modelo de negócio, caso contrário a situação poderá torna-se insustentável.

Para trabalhos futuros, seria interessante analisar de que forma estes sistemas se comportam em sentido contrário, isto é, a transição de um contexto de contração económica para um mais favorável e, eventualmente, o que sucede em caso de alterações no sistema de compensação.

Bibliografia

BASU, A, Lal, R. , Srinivasan, V., Staelin, R. (1985). “Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective”, *Marketing Science*, Vol.4, nº 4: 267-291

BILHIM, J. (2009). “Gestão estratégica de Recursos Humanos”, 4.^a ed. revista. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa. Cap. II

BOTTI, S., Iyengar, S. (2004). “The Psychological Pleasure and Pain of Choosing: When People Prefer Choosing at the Cost of Subsequent Outcome Satisfaction”, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 87: 312-326

CAETANO, A., Vala, J. (2000). “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”. RH Editora, Lisboa

CÂMARA, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2001). “Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial”, 4.^a ed. revista. Publicações Dom Quixote, Lisboa

COUGHLAN, Anne T., Subrata K. Sen (1989). “Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications,” *Marketing Science*, Vol. 8, nº 4: 324-342

COUGHLAN, Anne T., Narasimhan C. (1992). “An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans, *The Journal of Business*, Vol.65, nº1: 93-121

CUNHA, H. (2013). “Cresce o número de oficinas clandestinas de reparação automóvel”. Rádio Renascença. Acedido a 9 de julho de 2013, em: http://rr.sapo.pt/informacao_detalle.aspx?fid=1&did=108208

CUNHA, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Cunha, R. (2010). “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, 2.^a ed. Revista. Edições Silabo, Lisboa

DARMON, Rene Y. (1974). “Salesmen’s Response to Financial Incentives: An Empirical Study”, *Journal of Marketing Science*, Vol. 11: 418-426

DAY, R., Bennett, P. (1962). “Should Salesmen’s Compensation Be Geared to Profits?”, *Journal of Marketing*, Vol. 26, nº 4: 6-9

DELVECCHIO, S., Wagner, J. (2011). “Motivation and Monetary Incentives: A Closer look”, *Journal of Management & Marketing Research*, Vol. 7: 1-13

DESSLER, G. (2003). “Administração de Recursos Humanos”, 2.^a ed. Pearson, Brasil

FARLEY, J. (1964). “An Optimal Plan for Salesmen’s Compensation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, nº 2: 39-43

GONIK, J. (1978). “Tie salesmen’s bonuses to their forecasts”, *Harvard Business Review* (Maio-Junho): 116-123

HARING, A., Myers, R. (1953). “Special Incentives for Salesmen”, *Journal of Marketing*, Vol. 18, nº 2: 155-159

HO, Joanna L., Lee, L., Wu, A. (2009). “How Changes in Compensation Plans Affect Employee Performance, Recruitment, and Retention: An Empirical Study of a Car Dealership”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 26, nº1: 166-199

HOLMSTROM, B. (1979). “Moral Hazard and Observability”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 10: 74-91

HUNT, C. (2012). “The Emerging Influence of Compensation Plan Choice on Salesperson Organization Identification and Perceived Organization Support”, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9: 71-80

JOHN, G., WEITZ, B. (1989). “Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26: 1-14

JOSEPH, K., Kalwani, M. (1992). “Do Bonus Payments Help Enhance Salesforce Retention”, *Marketing Letters*, Vol. 3, nº 4: 331-341

LAL, R. (1986). “Delegating Pricing Responsibility to the Salesforce”, *Marketing Science*, Vol. 5, nº 2: 159-168

LAL, R., Outland D., Staelin R. (1994). “Salesforce Compensation Plans: An Individual-Level Analysis”. *Marketing Letters*, 5:2 : 117-130

LAL, R., Srinivasan, V. (1993). “Compensation Plans for Singles- and Multi-product Salesforces: An Application of the Holmstrom-Milgrom Model”. *Management Science*, Vol. 39, nº 7: 777-793

LAL, R., Srinivasan, V. (1988). “Salesforce Compensation Plans: A Dynamic Perspective”. *Graduate School of Business, Stanford University*, nº 999

LAZEAR, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*. John Wiley, New York

LAZEAR, E. (1986). “Salaries and Piece Rates”. *Journal of Business University of Chicago*, Vol. 59, nº 3: 405-431

MADHANI, P. (2011). “Reallocating Fixed and Variable Pay in Sales Organizations: A Sales Carryover Perspective”. *Compensation & Benefits Review*, Vol 43, nº6: 346-360

MISRA, S., Coughlan, Anne T., Narasimhan, C. (2005). “Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach”. *Quantitative Marketing and Economics*, nº 3: 5-39

NALEBUFF Barry J., Stiglitz, Joseph E. (1983). “Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition”. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, nº 1: 21-43

PERETTI, J. (2007). *Recursos Humanos*. 3ª edição. Sílabo, Lisboa

PRENDERGAST. C. (2002). “The Tenuous Trade-Off between Risk and Incentives”. *The Journal of Political Economy*, Vol. 110, nº 5:1071-1102

SMYTH, Richard C. (1968). “Financial Incentives for Salesmen”. *Harvard Business Review*, Vol. 46: 109-117

SRINIVASAN V. (1981), “An Investigation of the Equal Commission Rate Policy for a Multi-Product Salesforce,” *Marketing Science*, Vol. 7, nº 27: 731-756

SUFF P, Reilly P. (2004). “Flexing your Remuneration: Variable Pay at Work”. *Institute for Employment Studies*

TOSDAL, H. (1953). “How to Design the Salesman’s Compensation Plan”. *Harvard Business Review*, Vol. 31, nº 5: 61-70

WEINBERG, Charles B. (1975). “An Optimal Commission Plan for Salesmen’s Control Over Price”. *Management Science*, Vol. 21, nº8: 937-943

ZOLTNERS, A., Sinha, P., Lorimer, S. (2006). “The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans that Work”, AMACOM Books, EUA